

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení spokojenosti zákazníků s využíváním poradenských služeb konkrétní
poradenské společnosti

Evaluation of Customers Satisfaction with Using Consulting Services of
a Particular Consulting Company

Student: Bc. Nikola Ambrožová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Nikola Ambrožová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Zhodnocení spokojenosti zákazníků s využíváním poradenských služeb
konkrétní poradenské společnosti
Evaluation of Customers Satisfaction with Using Consulting Services of
a Particular Consulting Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska hodnocení spokojenosti zákazníků
 3. Představení poradenské společnosti
 4. Analýza spokojenosti zákazníků
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLECHARZ, P., H. ŠTVERKOVÁ a D. ZINDULKOVÁ. *Poradenství: Založení a řízení poradenské firmy*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-94-1.
GOETSCH, David L. and Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013. ISBN 978-0-13-255898-3.
POCZATKOVÁ, B., P. HRONOVÁ a R. NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: In-PRESS CZ, 2014. ISBN 978-80-905178-3-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

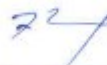
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma Zhodnocení spokojenosti zákazníků s využíváním poradenských služeb konkrétní poradenské společnosti, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 21. 4. 2017


.....
Bc. Nikola Ambrožová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odbornou pomoc a cenné návrhy, které přispěly k tvorbě této diplomové práce. Rovněž děkuji vedení společnosti Consulting company, za poskytnutí potřebných informací a vstřícný přístup, který byl potřebný k vypracování praktické části diplomové práce.

OBSAH

1	<u>ÚVOD.....</u>	5
2	<u>TEORETICKO-METODICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ</u>	7
2.1	SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY.....	7
2.2	KVALITA	10
2.2.1	DEFINOVÁNÍ KVALITY ZÁKAZNÍKEM	11
2.2.2	SLUŽBA	12
2.2.3	ČLENĚNÍ SLUŽEB	13
2.2.4	VLASTNOSTI SLUŽEB	13
2.2.5	HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB	14
2.3	ZÁKAZNÍK.....	16
2.3.1	POZNÁNÍ ZÁKAZNÍKA	16
2.3.2	SPOKOJENOST A LOAJALITA ZÁKAZNÍKA	17
2.3.3	MÍRA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	20
2.3.4	MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI A LOAJALITY ZÁKAZNÍKA	20
2.4	METODICKÁ VÝCHODISKA	21
2.4.1	DOTAZOVÁNÍ.....	21
2.4.2	METODY VYHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH DAT O SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	28
2.4.3	PARETOVA ANALÝZA.....	33
2.5	ZÁKLADNÍ POJMY Z OBLASTI PORADENSTVÍ	35
2.5.1	PORADCE.....	35
2.5.2	KLIENT	35
2.5.3	PORADENSTVÍ.....	36
2.5.4	PORADENSKÝ PROCES.....	36
2.5.5	KOMUNIKACE V PORADENSKÉM PROCESU	36
2.5.6	VZDĚLÁVÁNÍ PORADCŮ	37
3	<u>PŘEDSTAVENÍ PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI.....</u>	38
3.1	OVb ALLFINANZ, A. S.	38

3.2	CONSULTING COMPANY	39
3.3	ZÁKLADNÍ IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	40
3.4	NABÍDKA SLUŽEB	41

4 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ 47

4.1	IDENTIFIKACE PROBLÉMU	47
4.2	CÍL VÝZKUMU	47
4.3	PLÁN VÝZKUMU	47
4.4	PŘÍPRAVNÁ FÁZE	49
4.5	REALIZAČNÍ FÁZE.....	50
4.6	STRUKTURA VÝBĚROVÉHO VZORKU	51
4.7	ANALÝZA ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ	53

5 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ..... 73

5.1	KRITICKÉ FAKTORY SPOLEČNOSTI	73
5.2	DOPORUČENÍ PRO ZKVALITNĚNÍ SLUŽEB PORADENSKÉ SPOLEČNOSTI	74
5.2.1	ZALOŽENÍ POBOČKY/POBOČEK	75
5.2.2	VZHLED A PROFESIONALITA PORADCE.....	77
5.2.3	ZALOŽENÍ PROFILU NA SOCIÁLNÍ SÍTI	79
5.2.4	ZVÝŠENÍ CELKOVÉ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	80

6 ZÁVĚR..... 83

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 85

SEZNAM ZKRATEK 88

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 Úvod

Každá společnost se chce v dnešním vysoce konkurenčním prostředí udržet a samozřejmě dosahovat svých cílů, a proto musí dobře znát své zákazníky. Získání zákaznické přízně je čím dál více obtížnější, jelikož v současné době mají zákazníci náročnější požadavky a větší informovanost, proto jsou méně důvěřiví a více kritičtí, než tomu bylo dříve. Tohoto faktu jsou si společnosti velmi dobře vědomy, a proto se snaží udržet si stávající zákazníky na místo získávání nových. Udržování stálé klientely je totiž nejen jednodušší, ale mnohdy také levnější než získání klientů nových. Jednou z činností společností je zkoumání potřeb a požadavků zákazníků, ale samozřejmě také to, jak jsou zákazníci s daným produktem či službou spokojeni. V neposlední řadě je důležité zjistit, zdali jsou splněna všechna jejich očekávání. Významným nástrojem každé společnosti je monitorování a měření zákaznické spokojenosti, která usiluje o dlouhodobou prosperitu. Nesplní-li společnost požadavky svých zákazníků splní je bezpochyby jiný konkurent.

V dnešní době se výzkumy spokojenosti a loajality zákazníků dostávají více do popředí, nejsou již pouze metodou sledování úspěšnosti společností. Pro každou společnost je velmi cennou zkušeností získat povědomí o tom, jak ji vidí její zákazníci. Všechny tyto poznatky mohou vést nejen ke zlepšení vztahu společnosti a jejích zákazníků, ale také k efektivnější činnosti společnosti jako celku. Takového cíle chce dosáhnout také poradenská společnost.

Cílem diplomové práce je tedy zhodnotit současnou spokojenost zákazníků s poskytováním poradenských služeb v konkrétní poradenské společnosti, která je z důvodu utajení obchodního modelu nazvána fiktivním názvem Consulting company. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, je zapotřebí nalézt takové faktory, které mají negativní působení na celkovou spokojenost klientů společnosti. Následně pak tyto faktory odstranit na základě zvolení vhodných opatření pro zvýšení celkové úrovně spokojenosti zákazníků.

Práce je rozdělena do dvou tematických celků, a to na teoretickou a praktickou část. V první části práce budou objasněny teoretické pojmy, jako je například systém managementu kvality, kvalita, služba, zákazník, spokojenost a loajalita zákazníka. Dále se první část bude zabývat metodickými východisky. Poslední kapitola teoretické první části bude věnována oblasti poradenství.

Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. První z nich je zaměřena na představení poradenské společnosti. Druhá kapitola bude věnována analýze spokojenosti zákazníků společnosti, což je hlavním cílem této diplomové práce. V této kapitole budou použity vybrané metody, jako je Net Promoter Score, model pouze spokojenost, model důležitost-spokojenost, diferenční analýza a index spokojenosti zákazníka. V rámci dotazníkového šetření bude jedna otázka rozebrána pomocí Paretova diagramu. Celá práce je pak ukončena shrnutím výsledků a návrhy na změnu pro zkoumanou společnost.

2 Teoreticko-metodická východiska hodnocení spokojenosti zákazníků

V této části diplomové práce se zaměříme celkem na šest podkapitol. V první si objasníme termín systém managementu kvality, kde také rozebereme jeho tři základní koncepce a základní zásady systému managementu kvality. V další podkapitole definujeme pojem kvalita, nejen podle vybraných autorů, normy ČSN EN ISO 9000:2016, ale také podle zákazníka. Třetí oblast zahrnuje problematiku služeb, kde vymezíme jejich členění, vlastnosti a hodnocení. Následně se dostáváme do velmi důležité podkapitoly a ta je věnována zákazníkovi, a to například jeho spokojenosti a loajalitě. Předposlední podkapitolou jsou metodická východiska, ve kterých budou rozebrány metody, jako je dotazování, index spokojenosti zákazníka, diferenční analýza, Net Promoter Score aj. Poslední část, která uzavírá tuto kapitolu, je věnována základním pojmům z oblasti poradenství.

2.1 Systém managementu kvality

V minulých desetiletích prošlo dnešní běžné označení systému managementu kvality velmi bouřlivým vývojem. Systém managementu kvality považujeme za část celkového systému řízení každé společnosti, která má zajišťovat maximální spokojenost zákazníka, a to prostřednictvím nejefektivnějšího způsobu. V dnešní době se často můžeme setkat s pojmy funkční (fungující) či pokročilý systém managementu kvality. Pod pojmem funkční systém managementu kvality, si můžeme představit takový systém, který bude plnit následující funkce:

- zaručovat maximální loajalitu a spokojenost externích zákazníků, ale také jiných zainteresovaných stran,
- podporovat úsilí společnosti o dosažení excelence, a to v oblasti používaných přístupů k řízení a dosahovaných výsledků,
- utvářet prostředí, kulturu, neustálé zlepšování procesů a výkonnosti lidí a v neposlední řadě být motorem inovací a pozitivních změn,
- tři předešlé funkce zajišťovat pomocí malé spotřeby zdrojů a zaměřit se na to, abychom dělali správné věci správně a vždy napoprvé. (Nenadál, 2016)

Systémy, které překročí pouze rámec požadavků normy ISO řady 9001, se nazývají pokročilé systémy managementu kvality. Bohužel ani nejnovější verze ISO 9001:2015 není

zásadnějším posunem vpřed, jelikož stále zaostává oproti celosvětovým trendům v managementu kvality. (Nenadál, 2016)

V současnosti můžeme rozlišit tři základní koncepce, které budují a rozvíjejí systémy managementu kvality, a to koncepce oborových standardů, normy ISO a Total Quality Management (TQM). (Nenadál, 2016)

Nyní si definujeme osm základních zásad, které v současnosti postupují výše uvedenými koncepcemi systému řízení kvality.

1. Orientace na zákazníky

Každá společnost je závislá na svých zákaznících, proto je velmi důležité, aby porozuměla jejím současným, ale také budoucím požadavkům. Je zapotřebí překonávat jejich očekávání a plnit jejich přání.

2. Vedení

Jednotný cíl a směr vývoje společnosti určuje její management, který musí vytvářet a udržovat prostředí, ve kterém zaměstnanci můžou plnit úkoly k naplnění stanovených cílů.

3. Zapojení pracovníků

Společnost své pracovníky nechápe jen jako pouhé zdroje, ale také jako vlastníka znalostí a interního zákazníka. Lidé představují tzv. hnací motor každé společnosti.

4. Procesní přístup

Chceme-li dosáhnout efektivního požadovaného výsledku, musíme řídit činnosti jako procesy. Je nutné zajistit jejich monitorování, hodnocení a zlepšování, aby procesy byly stabilizované a způsobilé k poskytnutí požadovaného výstupu.

5. Systémový přístup

Procesy probíhají ve vzájemných vazbách, nikoliv izolovaně. Je proto velmi důležité stanovit, pochopit a řídit navzájem související procesy jako systém. Zajistíme tak efektivní zlepšení společnosti a procesů.

6. Neustále zlepšování

Pro všechny procesy společnosti je typická aplikace Demingova cyklu neboli též PDCA cyklu (Plan-Do-Check-Act). (Váchal a kol., 2013)

7. Věcný postup při přijímání rozhodnutí

Bez potřebných informací se společnost nemůže efektivně rozhodovat, proto je důležité získat nejenom relevantní informace, ale také jejich následné ověření a analýza.

8. Oboustranně prospěné dodavatelsko-odběratelské vztahy

Strany se snaží o společný prospěch tak, aby byly uspokojeny jejich potřeby, zároveň hledají takové řešení, aby nedošlo k přímému konfliktu s požadavky protistrany. Výsledkem takového chování je často udržení dlouhodobých vztahů a synergický efekt. (Váchal a kol., 2013)

Koncepce ISO

Koncepce ISO je základnou čtveřice celosvětově uznávaných norem a to ISO 9000:2015 (Systémy managementu kvality – Základy a slovník), ISO 9001:2015 (Systémy managementu kvality – Požadavky), ISO 9004:2009 (Řízení organizací k udržitelnému úspěchu – přístup managementu kvality) a ISO 19011:2011 (Systémy managementu – Směrnice pro auditování systémů managementu). Mimo zmíněných norem existuje také doplňková řada norem ISO řady 10 000, kdy každá z nich je orientována na návody, jak dosáhnout a splnit jednotlivé požadavky normy ISO 9001. (Nenadál, 2016)

Za nejvíce rozšířeným odvětvovým standardem v rámci českých podniků je požadována norma ISO/TS 16 949, která formuluje nároky na systémy managementu kvality v automobilovém průmyslu konkrétně v dodavatelském řetězci.

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) je metoda řízení, která preferuje orientaci na kvalitu systémů před kvalitou samotných produktů. Tato koncepce vychází z logiky, že díky kvalitním systémům řízení organizace dostáváme kvalitní produkty. TQM využívá všeobecné principy managementu, uplatňuje moderní procesní řízení, prosazuje orientaci na kvalitu služeb (výrobků) a zákazníka, angažovanost všech pracovníků, zapojení vrcholových manažerů prostřednictvím leadershipu, eliminaci zbytečných nákladů a snaží se prosadit trvalé zlepšování prostřednictvím jasných ukazatelů a faktů. (Centre for industrial engineering, 2016)

Často se TQM považuje za celostní přístup ke kvalitě obdobně jako je tomu u přístupu řady ISO 9000, který se nejvíce využívá v Evropě. V případě zavádění TQM do

firemní praxe mluvíme o náročnější záležitosti oproti zavádění právě normy ISO 9000. Hlavním důvodem je, že při zavádění firemního systému TQM je vyšší poměr tzv. tvrdých a měkkých prvků. Co se týče tvrdých prvků, ty zavádí do řízení každé organizace určitý řád, nezbytná formalizovaná pravidla a základní řídicí struktury, které jsou pro každého pracovníka společnosti směrodatné. Tyto prvky musí management prostřednictvím dostupných řídicích nástrojů prosadit do praxe a uplatnit kontrolní mechanismy, které podpoří jejich dodržování. (Centre for industrial engineering, 2016)

Měkké prvky managementu představují neviditelné a nehmotné akty, ke kterým dochází při chování, jednání a vystupování jedinců uvnitř i vně společnosti. Můžeme zde zařadit také dovednosti, znalosti, pracovní návyky aj.

Celá koncepce TQM se řídí dvěma zásadami. Mezi první patří požadavky a potřeby zákazníků, kdy musí společnost směřovat celé své úsilí k těmto potřebám a uspokojit tyto požadavky. Druhá zásada spočívá v tom, že společnost, která chce dosáhnout tohoto cíle, musí využívat dovednosti a znalosti svých zaměstnanců. Pro TQM nelze stanovit univerzální model, avšak musí být respektovány zásady, které se v různých zemích a firmách budou lišit v závislosti na sociálních, technických, kulturních podmínkách, které se musí při formování koncepce TQM respektovat. (Centre for industrial engineering, 2016)

2.2 Kvalita

Chce-li v dnešním náročném tržním prostředí uspět jakýkoliv podnik, musí být lepší než jeho konkurence, a to nejen po stránce kvality výrobku (služeb), ale také v rychlosti, spolehlivosti dodávek či ceně. (Macurová, 2008)

Každý z nás si pod pojmem kvalita může představit mnoho odlišných definicí. Pro někoho může být chápána, jako moderní produkt s atraktivním designem a mnoha funkcemi, pro jiného jedince to může být například vyhovění všem jeho přáním a požadavkům. Často se setkáváme také s pojmem jakost, kdy z věcného hlediska tím míníme totéž. (Portál pro kvalitáře, 2016)

Například slovo kvalita můžeme definovat jako způsobilost pro užívání, spokojenost zákazníka nebo situaci, kdy se vrací zákazník, ne výrobek. (Blecharz, 2011)

Kvalita může být také formulována tak, že je naší nejlepší obranou proti zahraničním konkurentům, jedinou cestou, která nám dokáže zajistit stálé zisky, trvalý růst a nesmíme

zapomenout, že je také nejlepší pojistkou k tomu, abychom si udrželi věrnost svých zákazníků. (Kotler, 2003)

V dnešní literatuře je uvedeno mnoho definic kvality, avšak nejužívanější definici najdeme v normě ISO řady 9000. V září 2015 vyšlo novelizované vydání normy ISO 9000:2015, které bylo vydáno ve třech jazycích, a to v anglickém, francouzském a španělském. V České republice byla tato norma vydána až v únoru 2016 společně také s normou ČSN EN ISO 9001. V normě ČSN EN ISO 9000:2015 najdeme základní pojmy a principy managementu kvality. V předchozím vydání ČSN EN ISO 9000:2006 byl termín „quality“ přeložen jako preferovaný pojem „jakost“ a dovolený termín byla „kvalita“. Díky vývoji tohoto oboru ve světě i u nás a také vnímání pojmu velkou veřejností je nyní jednoznačně preferován překlad jako „kvalita“. Termín jakost je nyní dovolený, nikoliv preferovaný. (Technické normy, 2016)

Dle současně platné normy ČSN EN ISO 9000:2016 je: *„kvalita produktů a služeb organizace určena zamýšleným a nezamýšleným dopadem na relevantní zainteresované strany a schopnosti uspokojovat zákazníky. Mimo jiné kvalita produktů a služeb zahrnuje přínos a vnímanou hodnotu pro zákazníka, ale také jejich zamýšlenou funkci a výkonnost.“* (ČSN EN ISO 9000:2016, s. 9)

Relevantní zainteresované strany představují podstatné riziko pro udržitelnost společnosti, nejsou-li jejich očekávání a potřeby splněny. Aby se takovéto riziko zmírnilo, je zapotřebí, aby si společnost stanovila, které výsledky je třeba těmto zainteresovaným stranám předat. (ČSN EN ISO 9000:2016)

V normě ČSN EN ISO 9000:2016 najdeme také kvalitu definovanou jako *„stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu“* (ČSN EN ISO 9000:2016, s. 30)

Požadavek je určitá potřeba či očekávání, která jsou obecně předpokládána anebo jsou stanovena závazně dle zákonů a předpisů. Pod pojmem inherentní označujeme trvalou charakteristiku výrobku, která podmiňuje její funkci (funkce). Příkladem si můžeme uvést likér, kdy je jeho inherentní charakteristikou určitý obsah alkoholu, zatímco u pračky to může být počet otáček bubnu anebo jeho velikost. (Blecharz, 2015)

2.2.1 Definování kvality zákazníkem

Je-li kvalita definována pomocí zákazníka, pak musí platit následující faktory:

- zákazník musí být pro podnik nejvyšší prioritou,
- přežití podniku závisí na zákazníkovi,
- spokojení zákazníci jsou nejdůležitější zákazníci podniku,
- spokojenost zákazníka je zajištěna produkcí vysoce kvalitních výrobků (služeb),
- neustálé zlepšování je jediný způsob, jak si udržet loajální a spokojené zákazníky. (Goetsch, Davis, 2013)

V případě, že je spokojenost zákazníka pro podnik nejvyšší prioritou, neustále musejí být uspokojovány jeho potřeby a přání. Zákazníci jsou často v procesu vývoje výrobku opomíjeni, čímž podniky riskují, že nebudou spokojeni s jimi poskytnutou kvalitou výrobku a budou nuceni hledat vyšší kvalitu u konkurenčních podniků. Potřeby zákazníků by měly být brány v potaz při vývoji produktu, neboť v dnešním globalizovaném světě má zákazník možnost výběru. V procesu vývoje výrobku nesmějí být opomíjeni rovněž zaměstnanci, kteří mohou ovlivnit kvalitu daného výrobku, neboť jsou nedílnou součástí výrobního procesu. (Goetsch, Davis, 2013)

2.2.2 Služba

V dnešní době je tento pojem velmi důležitým a často skloňovaným termínem. Služba nejen v běžném životě, ekonomii a managementu označuje výstup práce poskytovatele či poskytnuté zdroje, které přináší užitek nebo hodnotu pro zákazníka. Za poskytovatele služby se považuje ten, kdo „něco dělá“, může to být fyzická osoba v nepodnikatelském slova smyslu (soused vám natře dveře) nebo firma, která poskytuje profesionální služby. Poskytování služby představuje samostatnou činnost, popřípadě soubor činností, kdy něco děláme se zákazníkem nebo pro něj. Odborně se tomuto souboru činností říká proces. Za to je zákazník ochoten poskytnout protihodnotu nebo zaplatit. Za zákazníka se považuje ten, kdo získává výstupy z procesu. (Blecharz a kol., 2013)

V literatuře najdeme celou řadu různých definic služby. Na stejný problém nebo věc se může každý z nás dívat z odlišného pohledu. Především bude záležet, jestli se na konkrétní službu „dívá“ marketingový manažer, manažer kvality, popřípadě manažer z jiné oblasti. Nyní si uvedeme dvě definice služby podle různých autorů.

„Služba je proces s nehmotným výstupem, kdy tento proces je realizován poskytovatelem služby, a který má za cíl uspokojit nehmotné potřeby zákazníka. Služba samotná může být spojena s hmotnými prvky“ (Blecharz a kol., 2013, s. 12)

„Služba je poskytována formou určitých činností nebo užitků, které jeden subjekt poskytuje druhému subjektu“. (Poczatková a kol., 2014, s. 15)

2.2.3 Členění služeb

Dnešní sektor služeb je velmi rozsáhlý a představuje mnoho odlišných činností, od jednoduchých až po složité procesy řízené pomocí počítačů. V sektoru se nachází mnoho typů organizací, ať už to jsou jednotlivci, malé firmy, nadnárodní organizace, cestovní kanceláře anebo auditorské či poradenské firmy. Podle charakteristických vlastností je vhodné rozdělit služby do několika kategorií, kdy nám tento přístup umožní lépe pochopit analýzu služeb. V současnosti je v literatuře mnoho klasifikací služeb, avšak my si vymezíme základní klasifikaci služeb provedenou dvěma ekonomy Hattem a Footem. Služby si rozdělíme na kvartérní, terciální a kvinterní. (Vašítková, 2008)

Do skupiny kvartérních služeb můžeme zařadit obchod, finance, správu, dopravu a komunikaci. Hlavním rysem takovýchto služeb je rozdělování a usnadňování činností, které přispívají k zefektivnění práce. Typickým zástupcem terciálních služeb jsou hotely, restaurace, kosmetické služby, prádelny, kadeřnictví, opravy, údržba domácností aj. Do oblasti kvinterních služeb patří zdravotní péče, rekreace, vzdělávání apod. U tohoto sektoru je hlavním rysem to, že poskytnuté služby zdokonalují a mění své příjemce. (Vašítková, 2008)

2.2.4 Vlastnosti služeb

Všechny služby mají i přes svou různorodost a složitost společné čtyři základní vlastnosti a to nehmotnost, neoddělitelnost, variabilitu kvality služeb a pomíjivost.

Nehmotnost

Před uskutečněním nákupu konkrétní služby nemá zákazník možnost si ji prohlédnout či jinak posoudit. Může ji pouze ohodnotit po stránce její kvality, ale až po její realizaci. Zákazníci se často zaměřují na určité indicie a důkazy o kvalitě služby nepřímo, pomocí kterých chtějí redukovat nejistotu. Jde především o prvky, jako je místo provozovny, materiální vybavení provozovatele služby a další hmotné znaky, pomocí kterých můžeme signalizovat kvalitu. Další faktory, které pomáhají snižovat nejistotu zákazníka, jsou kladné reference od jiných (renomovaných) zákazníků, publicity provozovatele, referencí známých, aj. (Poczatková a kol., 2014)

Neoddělitelnost

Neoddělitelnost služby znamená, že součástí služby, není pouze jedinec, který službu poskytuje, ale také často samotný zákazník. Velmi důležitým prvkem je zde komunikace mezi zákazníkem a provozovatelem služby. (Pocztuková a kol., 2014)

Variabilita kvality služeb

Kvalita poskytnuté služby se bude odvíjet od toho, kdo, kdy a jak ji poskytuje. Variabilita kvality služeb je tedy velmi závislá na lidském faktoru. Například dva odlišní kuchaři v totožné restauraci mohou poskytovat diametrálně rozdílné služby. Tuto variabilitu, která je způsobena lidským faktorem, se snažíme minimalizovat především vhodným tréninkem a pečlivým výběrem pracovníků či různými technickými vybaveními, pomocí kterých můžeme minimalizovat chyby pracovníků. (Pocztuková a kol., 2014)

Pomíjivost

Služby nelze uskladnit, připravit do zásoby ani prodat druhý den. V praxi může nastat problém, kdy v určitých periodách je poskytovatel služby 100 % vytížen naopak mohou nastat i situace, kdy je vytížen například pouze na 35 %. Zatímco je nabídka služeb konstantní, neplatí to také pro poptávku. Ta se může v průběhu dne, týdne, měsíce či roku výrazně měnit. Tyto disproporce se řeší pomocí mnoha přístupů. Často poskytovatel služeb provádí cenovou diferenciaci, pomocí které přesune část požadavků do tzv. levnějšího pásma. Příkladem si můžeme uvést například cenu představení v divadle, která bude o polovinu levnější odpoledne, zatímco večerní představení bude dražší. Další způsob, pomocí kterého se řeší disproporce je rezervační systém či zvýšení kapacity služeb. U zvýšení kapacity služeb je třeba dbát na to, že bychom měli postupovat maximálně obezřetně, ať nedojde k problému s nevyužitím kapacit mimo preferovanou špičku. (Blecharz a kol., 2013)

2.2.5 Hodnocení kvality služeb

Při zjišťování kvality služeb je někdy možné používat podobné hodnocení, jako je tomu u produktů, to znamená, že ji budeme porovnávat s předepsanými specifikacemi. Je-li služba prováděná na hmotném produktu, například oprava televize, porovnáme specifikace se změřenými výstupními charakteristikami. Zákazník bude pravděpodobně spokojený, pokud bude vše v pořádku a bude dodržen časový termín služby. V případě, že služby nemají úzký vztah k hmotným produktům, budeme zde více spoléhat

na hodnocení kvality od zákazníků. V určitých případech můžeme použít také porovnání se specifikami dané služby. (Blecharz a kol., 2013)

Když zákazník posuzuje úroveň kvality služby, vytvoří si nejdříve svou představu, co od služby očekává a následně se zaměří na otázku, jakou službu doopravdy získal. Na očekávání zákazníka působí mnoho faktorů jako je například publicita a dobré jméno provozovatele, katalogy, místo provozovny, kladné zkušenosti kolegů a známých. Každý poskytovatel služby by měl brát na zřetel, že očekávání zákazníka je klíčový faktor při posouzení kvality. Velkou chybou poskytovatelů služeb je to, že si neuvědomují či neberou na zákazníka zřetel a preferují pouze své zájmy. Vztah mezi zákaznickovým očekáváním

a službou, která mu byla provedena, vyjadřuje následující tabulka 2.1. (Blecharz a kol., 2013)

Tabulka 2.1 Zákaznickovo očekávání a kvalita poskytnuté služby

Očekávání	Relace	Skutečnost	Výsledek (kvalita vnímaná zákazníkem)
Očekávání zákazníka	>	Poskytnutá služba	Nespokojený zákazník (nevrátí se)
Očekávání zákazníka	=	Poskytnutá služba	Spokojený zákazník (někdy se vrátí)
Očekávání zákazníka	<	Poskytnutá služba	Spokojený a loajální zákazník (bude se neustále vracet)

Zdroj: Vlastní zpracování dle BLECHARZ, Pavel, Hana ŠTVERKOVÁ a Dagmar ZINDULKOVÁ. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. Praha: Ekopress, 2013. 144 s. ISBN 978-80-86929-94-1, s. 19.

Z tabulky 2.1 je zřejmé, že pokud poskytovatel služby chce získávat loajální zákaznickou skupinu, musí splnit či překonat vše, co „slíbí“. Hodnocení kvality „očekávání versus provedení“ nemusí být jednoduché, jelikož zákazník často nehodnotí pouze výstup služby neboli produkt, ale hodnotí proces čili průběh celé služby. (Blecharz a kol., 2013)

Hodnocení kvality služeb může probíhat různými postupy. Můžeme používat různé techniky pozorování, kdy sledujeme již zmíněné zákaznickovo očekávání poskytnuté služby

nebo například sledujeme chování zaměstnanců. Dalším způsobem může být mystery shopping, kdy vybereme konkrétní lidi, kteří se vydávají za zákazníka při nákupu služeb. Následně své zkušenosti spojené s nákupem shrnou ve zprávě pro poskytovatele dané služby. (Blecharz, 2015)

Hodnocení kvality služeb může probíhat také prostřednictvím zpráv od zaměstnanců, kteří podávají různé podněty, pomocí kterých se může zlepšit poskytovaný servis. V praxi se používají také metody experimentálního testování, kdy se testují zlepšené nebo nové služby v terénu. Mezi poslední často používanou metodu řadíme samotný průzkum, kde zkoumáme spokojenost a chování zákazníka nebo průzkum trhu, kde srovnáme náš podnik s konkurencí. (Blecharz, 2015)

2.3 Zákazník

V dnešním světě žijeme v tzv. „zákaznické ekonomice“, kde je pánem zákazník nikoliv výrobce či poskytovatel služby. Všechno má za následek to, že máme nadměrné výrobní kapacity, nedostatek zákazníků a nemáme nedostatek zboží. Je velmi důležité, aby podniky pochopily, jak přejít od zaměření na výrobu produktů k získání zákazníků. Musí si uvědomit velmi podstatnou věc, a to je, že mají „nového šéfa“ a to zákazníka. V případě, že se o zákazníky nepostaráte sami, postará se o ně někdo jiný z vaší konkurence. (Kotler, 2003)

Zákazníky je třeba chápat jako finanční aktiva, která jsou důležitá maximalizovat a řídit totožně jako ostatní aktiva. I když nikde v účetních knihách nenajdeme jejich hodnotu, představují nejcennější majetek podniku. (Kotler, 2003)

Výrobky do podniku přicházejí a odcházejí, proto je zapotřebí si udržet své zákazníky delší dobu než své výrobky. Je nezbytné více sledovat životní cyklus zákazníka a trh než váš výrobek. Je tedy zapotřebí neustále myslet na to, že zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v prostorách našeho podniku. My jsme závislí na něm, nikoliv on na nás. Není to náš outsider, jak si mnozí myslí, je přece součástí našeho podniku. To, že ho obsloužíme, mu rozhodně neposkytujeme žádnou laskavost, naopak laskavost poskytuje on sám, že nám umožní ho obsloužit. (Kotler, 2003)

2.3.1 Poznání zákazníka

Aleš Spáčil ve své knize Péče o zákazníky, uvedl definici zákazníka, která dle názoru autorky nejlépe vystihuje význam tohoto termínu:

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ (Spáčil, 2003, s. 17)

S velkou oblíbeností se často u definice zákazníka setkáváme s pojmem spotřebitel nebo firemní zákazník. Označení spotřebitel se používá pro zákazníka, který službu nebo výrobek potřebuje pouze pro uspokojení jeho konkrétních potřeb, požadavků své rodiny či přátel. Firemní zákazník přímo nebo nepřímo nakupuje výrobky (služby), aby je sám mohl poskytovat, obchodovat s nimi, nebo lépe vyrábět. (Spáčil, 2003)

2.3.2 Spokojenost a loajalita zákazníka

Jednou z hlavních funkcí každého moderního systému managementu jakosti je dosažení maximalizace spokojenosti a loajality svých zákazníků. Častá chyba, která se vyskytuje u vedoucích pracovníků, je vyhodnocování spokojenosti svých zákazníků pomocí reklamací. Tato myšlenka vypovídá o stavu nevědomosti. V našem případě, by to znamenalo, že máme nulové reklamace a spokojené zákazníky. Toto tvrzení je velmi rozšířený a nebezpečný blud. V případě, že je zboží či služba reklamována, dává tím náš zákazník na vědomí maximální nespokojenost. Mnohé výzkumy prokázaly, že pouze 4 % celkově nespokojených zákazníků uplatňují reklamace. (Nenadál, 2004)

Tento malý počet reklamujících z celkového počtu nespokojenců je způsobený například:

- pohodlností,
- přílišnou ohleduplností, slušností a skromností,
- dobrou životností výrobku,
- věkem zákazníka,
- krátkou záruční lhůtou u vybraných služeb a výrobků,
- menší cenou nového výrobku, oproti výdajům spojených s reklamací.

Často se tedy reklamace považují za „ubohé měřítko kvality“. (Nenadál, 2004)

Zákazníci také uplatňují neoficiální způsob reklamace, kdy si pouze stěžují na nízkou úroveň služeb či výrobků. Tyto nesmírně cenné informace se dodnes v mnoha firmách neevidují a neřeší, i když jsou velmi důležité pro vedení firem. Vše následně vede k tomu, že zákazník dává najevo svou nespokojenost jakousi „tichou poštou“, kdy referuje svým

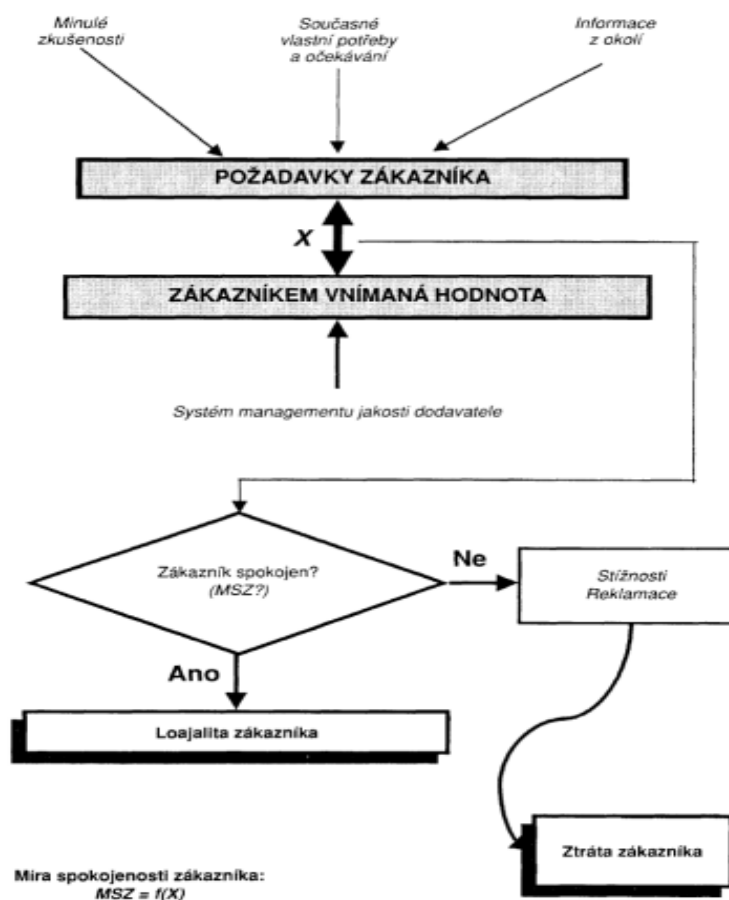
blízkým svou nespokojenost a ti si tyto informace obvykle nenechávají pouze pro sebe. Mnoho autorů uvádí, že špatné jméno společnosti se šíří až šestkrát rychleji než jméno dobré. (Nenadál, 2004)

„Spokojenost zákazníka je souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.“ (Nenadál, 2004, s. 63)

Existují tři základní stavy spokojeností zákazníka:

1. Naprostá spokojenost – je vyjádřena úplnou shodou mezi vnímanou realitou, potřebami a očekáváními. V této situaci cítí zákazník, že všechny jeho požadavky byly uspokojeny nákupem a následným používáním výrobku či služby.
2. Potěšení zákazníka – tento stav je dán tím, že poskytnutá hodnota a vnímaná realita převyšuje jeho původní očekávání a představy. Tyto situace se stávají, ale jsou zřídka.
3. Limitovaná spokojenost – je taková spokojenost zákazníka, kdy zákazníkova vnímaná realita není totožná s jeho původními požadavky. Na následujícím obrázku 2.1 je tento rozdíl označen hodnotou X. Přestože je zákazník do určité míry spokojený, je jeho spokojenost nižší než v předchozích stavech. V tomto případě se formy nespokojenosti řeší pomocí reklamací a stížností. (Nenadál, 2004)

Obrázek 2.1 Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0, s. 64.

Loajalita zákazníka

Loajální zákazník vykazuje nenáhodný nákup, jelikož má specifickou dispozici k tomu, co a od koho nakupovat. Pod pojmem loajalita si můžeme také představit to, že zákazník je do velké míry imunní vůči konkurenčním nabídkám. Opravdová loajalita vyžaduje emocionální zapojení, kdy nejhodnotnější je ten zákazník, který naše výrobky (značku) kupuje hodně, ale také ji nakupuje dobrovolně a s radostí. Mezi značkou a zákazníkem existuje tzv. pozitivní a silná emocionální vazba. Na loajalitě je velmi důležité pracovat, jelikož loajální zákazníci se nerodí přes noc. (Rypáček, 2003)

Chceme-li budovat zákaznickou loajalitu je zapotřebí si uvědomit, že limity loajality jsou diktovány, a to tržními podmínkami a produktovým užitím. Je velmi nutné určit, co je v dané kategorii dosažitelné a možné. Mezi loajální zákazníky nemůžeme řadit všechny potenciální zákazníky, proto je zapotřebí co nejdříve identifikovat takovou skupinu

zákazníků, která nemá finanční schopnost či potřebu kupovat naše výrobky. Neexistuje nic horšího, než plýtvat časové a finanční zdroje pro někoho, kdo pro nás nemá žádný potenciál. Dnes se setkáváme i se zákazníky, kteří prostě loajální nebudou a nezáleží na tom, jak hodně je dokážeme potěšit. Výzvou každého marketéra je, aby se v největší možné míře vyhnul oslovovat tyto lidi a věnoval své úsilí a energii na ty skupiny zákazníků, které mají v sobě potenciál se stát loajálními zákazníky. (Rypáček, 2003)

2.3.3 Míra spokojenosti zákazníka

Měřitelná úroveň zákaznickova vnímání se dá určit pomocí vztahu $MSZ = f(X)$. Kdy MSZ vyjadřuje míru spokojenosti zákazníka, zatímco rozdíl mezi požadavky a reálnou hodnotou definuje X. Právě velká míra spokojenosti se dá považovat jako záruka věrnosti a loajality zákazníka. Tyto dva pojmy se často zaměňují či ztotožňují, což je nemožné. Loajalita zákazníka je definována jako určitý způsob chování daného zákazníka, který se projevuje na trhu především dvěma důsledky, a to pozitivními referencemi vysílanými do okolí a opakovanými objednávkami. Rozdíl mezi loajalitou a spokojeností je způsobený tím, že monitorování spokojenosti zákazníků obvykle nepřihlíží ke dvěma hlavním objektivním okolnostem – rozsahu nabídky konkurence a dynamice trhu. Mezi hlavní faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí patří:

- naprostá spokojenost zákazníka,
- dodavatelská pozice na trhu,
- potěšení zákazníka,
- míra vzájemné závislosti mezi zákazníkem a dodavatelem,
- pohodlnost a setrvačnost zákazníka.

Potěšení a naprostá spokojenost zákazníka se podílí 53 % na budování loajality zákazníků. Nesmíme tedy zapomenout, že vysoká míra spokojenosti zákazníka je velmi rozhodujícím faktorem pro zachování přízně zákazníků i v budoucnosti. Avšak toto tvrzení nemusí být vždy automatické, jelikož u monopolních dodavatelů jsou nuceni být loajálními zákazníky bohužel i ti, kteří byli již dříve nespokojeni. (Nenadál, 2004)

2.3.4 Měření spokojenosti a loajality zákazníka

Měření spokojenosti a loajality zákazníka se řadí mezi nejefektivnější činnosti při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti. Bez této podpory nemá v dnešním konkurenčním prostředí šanci dlouhodobě přežít žádná organizace. Právě díky těmto měřením jsou organizace nuceny se zabývat zkoumáním očekávaných i současných

požadavků svých zákazníků. Pomocí získaných informací z měření spokojenosti a loajality svých zákazníků dostává vrcholové vedení organizace prostor poznat a sledovat například ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů vztahujících se k ekonomickým výsledkům. Tyto informace mají mít pro každého manažera strategickou vážnost a měly by být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování. (Nenadál, 2004)

2.4 Metodická východiska

V této části se zaměříme na dotazování, metody vyhodnocení získaných dat z dotazníkového šetření, a to Net Promoter Score, index spokojenosti zákazníka, diferenční analýzu, model důležitost-spokojenost, model pouze spokojenost. Následně bude rozebrána také Paretova analýza s využitím Paretova diagramu.

2.4.1 Dotazování

Dotazování je jedna z metod sběru primárních dat, která je založena na zprostředkovaném (dotazník) či přímém (rozhovor) kontaktu mezi respondentem a výzkumníkem. Tento proces dotazování probíhá formou předepsaných otázek, které slouží k usnadnění zpracování výsledných dat. Vzorek respondentů, kteří budou dotazováni, musí odpovídat záměrům a cílům daného výzkumu. Rozlišujeme jednotlivé druhy dotazování, které se odvíjejí od zvoleného způsobu kontaktování. Jedná se například o osobní, telefonické, online a písemné dotazování. Výběr vhodné varianty dotazování závisí na mnoha faktorech, a to například na časových a finančních limitech, charakteru a rozsahu zjišťovaných dat, kvalifikaci tazatele, skupině dotazovaných aj. Často se jednotlivé typy kombinují. Má-li mít dotazování zdárný průběh i aplikaci, musí splňovat všechny náležitosti. (Kozel a kol., 2011)

Dotazníky, které jsou dobře připravené, se vyznačují několika vlastnostmi:

- jsou pro tazatele jakýmsi vodítkem realizovaného průzkumu,
- mohou v určitých situacích sloužit jako medium pro zaznamenávání názorů od konkrétních zákazníků,
- struktura dotazníku napomáhá k rychlému zpracování získaných dat,
- dotazníky mohou být opakovaně využívány v tom případě, že se produktové portfolio nemění,

- nepřezkoumaný a povrchně vytvořený dotazník může vést k takové situaci, že zdroje vynaložené do měření spokojenosti budou promarněny. (Nenádál, 2016)

Při navrhování dotazníků nesmíme zapomenout na jeho správné sestavení, jelikož špatně zvolená struktura může negativně ovlivnit získaná data a výsledky nemusí odpovídat cílům a potřebám výzkumu. Při sestavování dotazníků se musíme zaměřit na pět aspektů:

- celkový dojem,
- formát dotazníku,
- formulaci jednotlivých otázek,
- typ otázek,
- manipulaci s dotazníkem. (Foret, 2012)

Celkový dojem dotazníku

Celkový dojem celého dotazníku je dán jeho grafickou úpravou, která musí již na první pohled upoutat pozornost respondenta. Jde především o úpravu první stránky, jeho formátu, barvy a kvality papíru. Musíme doslova nalákat respondenta k tomu, aby nám věnoval svůj čas a námahu při jeho vyplňování a zabýval se našimi dotazy. Velký formát vzbuzuje v respondentovi představu velkého množství informací a obtížné zacházení, zatímco malý vede k velkému soustředění při čtení a vyplňování. Formát papíru A4 se jeví jako nejvhodnějším a tradičním rozměrem. První stránka je velmi důležitá, a to především její úvodní text, který by měl vzbudit zájem respondenta. Je zapotřebí mu především vysvětlit cíl prováděného výzkumu, apelovat na jeho spolupráci a zdůraznit mu smysl jeho poskytnutých informací. Nesmíme také zapomenout na určení způsobu vyplnění, termínu a způsobu vrácení (odevzdání) vyplněného dotazníku. Existují výjimky, kdy ve zvláštních případech úvodní text nebo další pokyny pro respondenty mohou chybět. S takovouto situací se setkáváme, je-li dotazník rozdáván a po vyplnění i sbírán. (Foret, 2012)

Optimální dotazník představuje 10 až 25 otázek a čas na jeho vyplnění je 25 minut. Důležitost hraje také pořadí otázek v dotazníku. Nejdhůve by se měly objevovat otázky zajímavé, dále meritorní (otázky, na kterých nám mimořádně záleží) a nakonec otázky méně závažné. Nejvhodnějším typem pro vyplňování dotazníku je křížkování nebo kroužkování zvolených variant odpovědí. Na konci dotazníku by pak mělo být poděkování respondentovi za jeho ochotu a čas, který nám věnoval při zodpovězení otázek. (Foret, 2012)

Formulace jednotlivých otázek

Při formulaci jednotlivých otázek by měla být respektována určitá pravidla:

- vyhýbání se jakýmkoli odborným termínům v zadaných otázkách, jimž by dotazování zákazníci pravděpodobně neporozuměli,
- zvolené otázky by měly být sestavovány vždy pouze jednou větou, jelikož otázky formulované z více vět jsou pro vyhodnocování obtížné a stávají se nejednoznačné,
- dbát na to, aby otázky nebyly formulovány tak, aby vzbuzovaly dojem u zákazníků, že je jim nepřímě řečeno, jak mají na danou otázku odpovědět,
- je-li to reálné, kromě tvůrců otázek by jejich srozumitelnost i jednoznačnost měli přezkoumat i jiné osoby. (Nenadál, 2016)

Hlavní typy otázek

Pro sestavení efektivního dotazníku je zapotřebí znát jednotlivé typy otázek a jejich následné specifikace. Mezi hlavní typy řadíme otázky dle účelu, variant odpovědí anebo hodnotící škály.

Otázky dle účelu

Otázky dle účelu se člení na nástrojové, výsledkové a pomůckové. Účelovost neboli funkce otázek především souvisí se samostatným pořadím v dotazníku, kdy mluvíme o otázkách úvodních, filtračních a identifikačních. Tyto otázky slouží ke stanovení podmínek, za kterých budou věcné otázky pokládány a zpracovány. Této skupině otázek se říká nástrojové (pomocné) otázky. Do výsledkových otázek řadíme ty, které se zabývají jádrem problému a jsou zodpovězeny prostřednictvím zkušeností, postojů, motivů, znalostí a názorů respondentů. Poslední typ otázek jsou pomůckové, které pomáhají upřesnit a pochopit jejich konkrétní obsah. (Kozel a kol., 2011)

Otázky nástrojové se dále člení na:

- Kontaktní – mají odlišnou funkci, která se odvíjí od toho, kde jsou v dotazníku umístěny. Nachází-li se tyto otázky na začátku dotazníku, navazují spolupráci a kontakt s respondentem v podobě úvodních otázek, které mají pomoci proniknout respondentovi do tématu a odstranit jeho myšlenky, že dotazování bude dlouhé a namáhavé. Mohou sloužit také

k přechodu od určitého tématu k druhému či umožní v závěru dotazníku ukončit kontakt a spolupráci s respondenty. (Kozel a kol., 2011)

- Filtrační – jejich cílem je rozdělit dotazované osoby, kdy na vybrané otázky odpovídají jen určití jedinci, proto je dáváme před důležitými výsledkovými otázkami anebo na začátek dotazníku. Pomáhají respondentům a tazateli nejen šetřit čas, ale i minimalizovat riziko zkreslení, u kterého by respondenti nemohli správně odpovědět na konkrétní otázky například z důvodu neznalosti či nezkušenosti.
- Analytické – neboli identifikační otázky, slouží k dalším analýzám, kdy se nejčastěji používají na konci dotazníku. Mají především podobu demografických otázek v podobě věku, pohlaví, zaměstnání, vzdělání, rodinného stavu atd.
- Kontrolní – jejich hlavním cílem je u základních otázek prověřit validitu, pravdivost a konzistentnost u některých odpovědí. Nechceme-li, aby si dotazovaný všiml tohoto typu otázek, umísťujeme je nejlépe na jiné stránce dotazníku. (Kozel a kol., 2011)

Co se týče výsledkových otázek, ty se člení na slovní, měřítkové a dokreslující otázky. Slovní otázky nejčastěji používáme při zjišťování znalostí, zkušeností či faktů respondenta, kdy poskytují jmenovité konstatování zkoumaných skutečností. Typickým příkladem může být slovní otázka typu: V jakém obchodě jste koupil/a novou televizi? Měřítkové otázky využíváme při zjišťování kvantitativních dat, které vyjadřují intenzitu počítání anebo při zjišťování motivů, postojů a hodnocení. U těchto druhů otázek můžeme používat kvalitativní škály (velmi líbí, nelíbí, bez názoru, líbí, velmi líbí), kvantitativní stupnice (4-6x, 1-3x, méně) nebo měření prostřednictvím konstatování určité skutečnosti (užívá x neužívá). Posledním typem výsledkových otázek jsou dokreslující otázky, které napomáhají upřesnit slovní a měřítkové otázky. V případě, že se dotazovaného ptáme, co pije, může být dokreslující dotaz v podobě proč, kdy, kde pije aj. (Kozel a kol., 2011)

Otázky dle variant odpovědí

Do této skupiny spadají uzavřené, otevřené a polouzavřené otázky, kdy jejich forma může často ovlivnit očekávanou odpověď. Otevřené otázky, dávají respondentovi otevřený prostor pro odpověď vlastními slovy, zatímco uzavřené otázky nabízejí dopředu konkrétní odpovědi, kdy z této nabídky respondent vybírá. Posledním typem jsou polouzavřené

otázky, které jsou kompromisem dvou předešlých otázek. Polouzavřené otázky jsou předloženy respondentovi pomocí konkrétních variant odpovědí a zároveň doplněny únikovou variantou (další, jinak), u kterých je vyhrazené volné místo pro doplnění odpovědi dle vlastních slov. Příklad polouzavřené otázky je uveden v tabulce 2.2. (Kozel a kol, 2006)

Tabulka 2.2 Příklad polouzavřené otázky

Kterou značku znáte?	Omega, Alfa, jinou (uved'te)
----------------------	------------------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

Škály

Škály jsou velmi rozšířené v rámci marketingových výzkumů a slouží k měření a vyjádření respondentových postojů, motivů, názorů, vztahů, mínění, znalostí aj. Jsou velmi významné, jelikož dokážou převádět neměřitelné znaky na měřitelné a díky tomuto je lze snadno analyzovat a kvantifikovat. Velmi obtížné bývá vyjádřit chování, názor či postoj respondenta, proto mu díky škál dáváme možnost pohybovat se v konkrétních intervalech prostřednictvím různých stupnic. Škály mohou být vyjádřeny v různých kombinacích, a to grafickými prvky, slovy nebo čísly. Důležité je vybrat vhodné nastavení škály tak, aby bylo reálné zhodnotit míru vnímání konkrétních znaků spokojenosti všemi zákazníky. (Kozel a kol., 2011)

Konečné uspořádání dotazníku

I v této fázi se musí respektovat určitá pravidla, aby bylo konečné uspořádání dotazníku v pořádku. Měření spokojenosti zákazníků a samozřejmě také jiných zainteresovaných stran má dvě stránky, jelikož můžeme měřit spokojenost s jednotlivými znaky, resp. celkovou spokojenost. Data o celkové spokojenosti mohou sloužit například k měření spokojenosti s jednotlivými znaky, které mohou následně odkrývat konkrétní možnosti budoucího zlepšování či k analýze trendů vnímání zákazníků. Existují případy, kdy mohou podniky využívat jeden stejný dotazník pro více segmentů zákazníků, jako příklad si můžeme uvést situaci, kdy výrobce mléčných výrobků, chce zjistit, jestli na jeden druh jogurtu budou rozdílně reagovat aktivní sportovci, ženy anebo muži. V takovýchto případech je zapotřebí, aby v dotazníku byly zakomponovány i tzv. segmentační otázky. (Nenadál, 2016)

Přezkoumání dotazníku

Tato poslední fáze slouží k tomu, abychom si otestovali, jaké přednosti i slabiny má námi navržený dotazník. Mezi častou formu používanou pro přezkoumání se používá zaslání finálního návrhu dotazníku malému, avšak reprezentativnímu počtu respondentů.

K následnému sběru dat zvolíme stejnou metodu, kterou jsme si navrhli pro skutečný průzkum. Získané informace nám pomohou odhalit případné nedostatky například se srozumitelností vybraných otázek, metodami dotazování, délkou dotazníků či reakcí dotazovaných. Jedná se tedy o tzv. preventivní opatření, které má minimalizovat možná rizika, která souvisejí s negativním přijetím dotazníků ze strany budoucích dotazovaných osob. Dojde-li k jakýmkoli inovacím služby nebo hodnoceného produktu je vždy nutné všechny popsané činnosti návrhu a přezkoumání dotazníku opakovat. (Nenadál, 2016)

Vzorkování zákazníků

V dnešní době je vzorkování zákazníků neboli stanovení velikosti výběru nedílnou součástí prakticky většiny terénních šetření, které jsou orientovány na průzkum trhu. V praxi se málo kdy setkáme s tím, že oslovíme všechny zákazníky, jednak by to bylo extrémně časově náročné a drahé, často i prakticky neproveditelné. Díky dnešní rozsáhlé konkurenci potřebujeme výsledky výzkumu získat rychle, levně, ale především spolehlivě. (Nenadál, 2004)

Proto je v tomto případě nutné provést proces výběru respondentů, který řeší následující úlohy:

- stanovení rozsahu výběru dotazovaných osob,
 - výběr skupiny dotazovaných tak, aby zvolený vzorek byl dostatečně reprezentativní,
 - určení tzv. konfidenční úrovně (stupeň spolehlivosti získaných údajů aj.).
- (Nenadál, 2004)

V praxi můžeme využít několik metod výběru respondentů neboli vzorkování:

- Statistický vzorek – používá se pro určení vzorku založený na teorii pravděpodobnosti, kdy je jeho smyslem, aby vzorek byl zrcadlem populace. Pomocí počtu pravděpodobnosti a statistiky používáme náhodný výběr,

určíme příslušnou velikost vzorku, a proto je tento statistický vzorek velmi reprezentativní. Závěry se dají použít na celou populaci.

- Census – u tohoto postupu vybereme celou populaci. Například vezmeme všechny zákazníky našeho podniku či z daného segmentu trhu atd. Tento postup používáme v situaci, kde je celkový počet našich zákazníků relativně malý.
- Výběr založený na úsudku – u tohoto případu vybíráme lidi dle našeho uvážení například dle věkového rozmezí, pohlaví, vzdělání apod. (Blecharz, 2015)

Zvolený vzorek se dále může dělit na různé podskupiny (ženy a muži, zaměstnaní a nezaměstnaní atd.). Pokud je to žádoucí, můžeme provádět stratifikaci vzorku. Výběr určitého počtu dotazovaných z celkového souboru populace (zákazníků) **nazýváme vzorek respondentů (zákazníků)**. Jak již bylo zmíněno výše, praxe nám často nedovoluje, abychom oslovili všechny zákazníky, proto použití statistiky je na tomto místě velmi vhodné. Pokud budeme stanovovat velikosti vzorku tzv. „od oka“, měli bychom brát v úvahu, aby vybraný vzorek nebyl příliš malý. Velikost minimálního statistického vzorku se doporučuje v rozmezí od 50 do 250 respondentů. V případě, že vyřešíme otázku týkající se počtu zákazníků, je možné přejít k dalšímu kroku, a to k výběru vhodné metody sběru dat. (Blecharz, 2015)

Výběr vhodné metody pro sběr dat

Jde o další důležitý krok při tvoření metodiky měření spokojenosti zákazníků. Výběr této metody závisí zejména na:

- velikosti výběru respondentů,
- odezvě od zákazníků,
- technických možnostech organizace (jedince), která sběr dat zprostředkovává.

Existuje mnoho metod sběru dat, a to prostřednictvím webové aplikace na internetu, metody „pro forma“ (umístění dotazníku na viditelném místě, kdy zákazníci mohou reagovat na poskytnutí služby prostřednictvím jeho vyplnění), osobních rozhovorů se zákazníky anebo elektronické či klasické pošty. (Kašparovská a kol., 2006)

Jednotlivé metody mají své klady a zápory, avšak metody přímého styku (osobní a telefonické dotazování) mají tu výhodu, že pokud respondent v průběhu dotazování narazí na jakoukoliv nesrozumitelnost, může mu tazatel okamžitě vše vysvětlit a zajistí tak úplné a kvalitní informace od respondenta. Zatímco nevýhoda „pro forma“ dotazníků je, že na ně reagují zákazníci s extrémním vnímáním. Ti mají buď extrémně negativní nebo pozitivní zkušenosti s poskytovanou službou nebo testovaným produktem. Sběr dat by měl být prováděn prostřednictvím speciálně vycvičených týmů, často si organizace najímají externí lidské zdroje, například studenty vysokých škol. (Kašparovská a kol., 2006)

Při tvoření vlastního dotazníku je velmi důležitým okamžikem určení samotné metody, prostřednictvím které budou výsledky dotazníkového šetření vyhodnocovány. Vybraná metoda bude ovlivňovat celkovou skladbu dotazníku, podobu otázek a způsob, jakým budou odpovídat respondenti.

2.4.2 Metody vyhodnocení získaných dat o spokojenosti zákazníků

Chce-li podnik zajistit prodej svých služeb či výrobků s co nejmenšími problémy, musí vědět, jaké přání a potřeby mají jejich zákazníci. V rámci dnešního rozvoje trhu a vývoji marketingového řízení má hodnocení spokojenosti zákazníka čím dál větší význam. Samotný princip měření spokojenosti zákazníka si zakládá na měření akumulované (celkové) spokojenosti. Ta je pak ovlivněná mnoha dílčími faktory spokojenosti, které musí být měřitelné a je zapotřebí znát jejich význam neboli váhu pro samotného zákazníka v rámci jeho celkové spokojenosti (Kozel a kol., 2006)

V praxi existuje několik způsobů, jak zacházet se získanými daty o spokojenosti zákazníků. I když si zvolíme jakýkoliv způsob, je důležité brát zřetel na zákazníky, jelikož různé znaky spokojenosti mohou mít pro každého jedince jinou závažnost. Se zpracovanými výsledky míry spokojenosti zákazníků nemá být seznámeno pouze vrcholové vedení, ale také všichni zaměstnanci podniku. (Nenadál, 2004)

Získaná data z dotazníkového šetření mohou být vyhodnoceny několika způsoby. Mezi běžně používané řadíme statistickou analýzu dat, Net Promoter Score, index spokojenosti zákazníka, diferenční analýzu, model důležitost-spokojenost a model pouze spokojenost.

Statistická analýza dat

Statistická analýza dat patří mezi standardně využívané nástroje přímé analýzy. Při této analýze vycházíme ze získaných dat z měření spokojenosti zákazníků, kdy se zaměřujeme na následující nástroje:

- výběrový průměr – určuje průměrnou míru spokojenosti zákazníků,
- medián – identifikuje střední hodnoty míry spokojenosti,
- směrodatná odchylka – popisuje variability v hodnocení míry spokojenosti,
- výběrové rozpětí – stanovuje interval mezi nejnižší a nejvyšší hodnotou míry spokojenosti,
- Paretova analýza – klasifikuje data, která následně roztřídíme tak, aby bylo možné identifikovat jejich priority pro zlepšování,
- regulační diagramy – sledují, jestli reálné hodnoty míry spokojenosti dosahují (nedosahují) požadovaných hodnot. (Nenadál, 2016)

Net Promoter Score

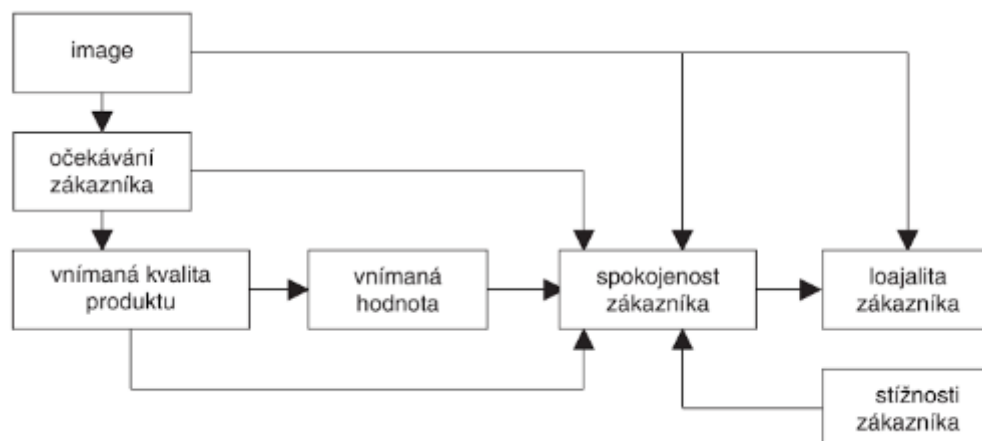
Výpočet Net Promoter Score (NPS) se provádí prostřednictvím marketingového výzkumu, ve kterém jsou respondenti požádáni prostřednictvím jedné otázky, aby zhodnotili svou ochotu doporučit společnost, službu či produkt své rodině a okolí. Respondenti vybírají odpovědi na základně škály od 0 do 10, kde nula znamená zcela nepravděpodobné a deset zcela pravděpodobné. Net Promoter Score neboli tzv. skóre čistých zastánců dostaneme, jestliže odečteme procento kritiků (osoby, které dali známku v rozmezí 0 až 6) od zastánců, kteří hodnotili známkou 9 nebo 10. Ti respondenti, kteří hodnotili známkou 7 anebo 8, jsou považováni za pasivně spokojené a NPS s nimi nepočítá. NPS často dosahuje 10-30 %. Existují také špičkové společnosti jako je například Apple a Google, které dosahují hodnoty tohoto ukazatele přes 50 %. Dosahuje-li NPS hodnoty nižší, než je nula dostáváme znamení, že zákazníci mají potíže s loajalitou. (Kotler, Keller, 2012)

Index spokojenosti zákazníka (ISZ)

Jedná se o propracovanější metodu, která vyjadřuje spokojenost zákazníka v komplexnější podobě. ISZ vychází z představ zákazníků o konkrétní službě či výrobku a následnou reálnou zkušeností se zakoupenou službou (výrobkem). K posuzování vnímání zákazníků se využívá Likerova škála, která stanoví závažnost jednotlivých znaků spokojenosti. Zákazník je spokojen, zdali to, co očekává od dané služby (výrobku), obdrží

také ve skutečnosti. Index spokojenosti zákazníka pracuje se sedmi oblastmi, které jsou vyjádřeny na obrázku 2.2. (Blecharz, 2016)

Obrázek 2.2 Vztah mezi hypotetickými proměnnými



Zdroj: KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X, s. 191.

Image – tvoří základ celé analýzy spokojenosti zákazníka a představuje jeho celkový dojem a obraz k firmě, službě nebo značce.

Zákazníkovo očekávání – zahrnuje celkové představy o dané firmě, službě či značce, které má každý zákazník individuální. Očekávání se dnes odvíjí často od komunikačních aktivit dané společnosti, ale také předešlých zkušeností zákazníků.

Vnímaná kvalita zákazníkem – tato „vnější kvalita“ se vztahuje nejen k samostatnému výrobku/službě, ale také ke všemu, s čím je například výrobek doprovázen. Jedná se především o přístup personálu, servis, vlastní prodej aj.

Hodnota vnímaná zákazníkem – je dána poměrem ceny výrobku/služby a očekávaným užitekem.

Reklamace – v případě, že zákazník nedostane to, co očekává, vyjadřuje tyto důsledky pomocí stížností a reklamací, které jsou výsledkem jeho nespokojenosti.

Věrnost zákazníka – nastává, jestliže zákazník dostane více, než bylo jeho očekávání. Loajalita se zde projevuje věrností firmě nebo opakovanými nákupy, a to i v takovém případě, že konkurenční výrobky mohou být levnější. (Blecharz 2016; Kozel a kol., 2006)

Celkovou spokojenost zákazníka lze vyjádřit následujícím vztahem:

$$ISZ = \sum_{k=1}^n [S_k \cdot W_k] . \quad (2.1)$$

Kde S_k hodnocení spokojenosti j-tého zákazníka,
 W_k důležitost váhy k-té oblasti u j-tého zákazníka vypočtené dle
následujícího vztahu:

$$W_k = \frac{I_k}{M \cdot \sum_{k=1}^n I_k} . \quad (2.2)$$

Kde I_k míra důležitosti k-té oblasti u j-tého zákazníka,
 M hodnota škálovací stupnice,
 $\sum_{k=1}^n I_k$ součet míry důležitosti všech k-tých oblastí u j-tého zákazníka.
(Nenádál, 2001, s. 92)

Diferenční analýza

Při využití této metody se budeme snažit najít difference, tedy rozdíly mezi důležitostmi určitého znaku služby/výrobku a jeho skórem spokojenosti u každého respondenta. Bodové hodnocení se zde měří podle Likertovy škály, kdy můžeme používat bodovou stupnici od 1 do 8, ale není to nezbytné. V případě, chceme-li z určitého důvodu použít jinou stupnici, můžeme využít například pětibodovou. U bodového hodnocení důležitosti se bude využívat jedna zcela nedůležitá numerická hodnota a zbytek bude odpovídat velice důležité numerické hodnotě. Je velmi podstatné se zaměřit na takové vlastnosti, které mají největší rozdíly a označujeme je jako ty, které je potřebné zlepšit. (Fontenotová a kol., 2005)

Abychom zachovali tuto metodu co nejúčinnější, je nutné seřadit jednotlivé vlastnosti dle jejich důležitosti. Metodou stanovení akčních priorit by se neměl brát pouze jejich rozdíl. Příkladem si můžeme uvést vlastnost, která dosáhla bodového hodnocení u důležitosti 6,5 a u spokojenosti 5,2. Difference u této vlastnosti je tedy 1,3. Může nastat také situace, kdy by jiná vlastnost získala také stejnou diferenciaci, avšak by u hodnocení důležitosti získala skóre 4,8 a u hodnocení spokojenosti 3,5. V tomto případě by přednostně měla být řešena ta vlastnost, která získala vyšší důležitost. (Fontenotová a kol., 2005)

Metoda pouze spokojenost

Tato metoda spočívá v tom, že respondenti na základě sedmibodové (běžně i pětibodové) Likertově škále vyznačí, jak si dle jejich názorů podnik vede v různých vlastnostech. Z Likertovy škály vybírají respondenti své odpovědi, které reprezentují jejich míru souhlasu. Celkový počet odpovědí a jejich pojmenování se může lišit dle konkrétního použití výzkumníka. Průměrné skóre u každé vlastnosti se následně sečte a položky, které obdrží nejnížší hodnocení spokojenosti, se považují za ty, na které je třeba se zaměřit a zlepšit je. Tato metoda nezohledňuje důležitost vlastností pro zákazníky, což má za následek, že vedení společnosti nemá žádné údaje k dispozici, pomocí kterých by mohlo stanovit akční priority. (Fontenotová a kol., 2005)

Vzory formátů a jejich hodnotících škál jsou uvedeny v tabulce 2.3.

Tabulka 2.3 Vzory formátů a jejich hodnotících škál

Formát check-listů:									
<i>S chováním pracovníka jsem byl/a</i>									
Spokojený/á nespokojený/á									
Formát Likertův:									
<i>Chování pracovníka bylo bezvadné.</i>									
silně nesouhlasím nesouhlasím ani nesouhlasím, ani souhlasím souhlasím silně souhlasím									
Formát numerický:									
<i>S chováním pracovníka jsem</i>									
Velmi nespokojený/á					velmi spokojený/á				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

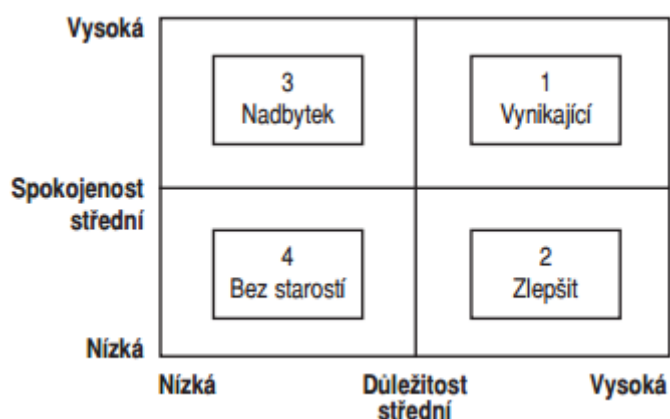
Zdroj: Vlastní zpracování dle NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4, s. 63.

I když je formát check-listů, velmi jednoduchý pro respondenty, neměli bychom ho používat, jestliže mluvíme o objektivním měření spokojenosti. Zatímco zbyte dva druhy formátů se využívají pro hodnocení na vícestupňové škále, když je převládající pětistupňová škála. V určitých případech mohou být zkreslené výsledky měření spokojenosti, jelikož tyto druhy umožňují i indiferentní postoje zákazníků (typu: ani nesouhlasím, ani souhlasím). Tato slabší stránka lichých hodnotících škál jde velmi dobře odstranit, a to použitím některé ze sudých škál hodnocení úrovně vnímání zákazníků. (Nenadál, 2016)

Metoda důležitost – spokojenost

Tato metoda se často označuje jako D-S, kdy se zaměřuje především na význam rysů, které zákazníci považují za nejdůležitější, vedle těch, kvůli kterým společnost dosahuje nepříznivých výsledků. Oproti diferenční analýze, se zde zkoumá vztah mezi oběma jevy, nikoliv jen rozdíl mezi důležitostí a spokojeností. Priority se nejčastěji určují grafickým znázorněním nebo pomocí vypočtených číselných hodnot. V případě, že se priority určí grafickým znázorněním pomocí kvadrantové mapy (viz obrázek 2.3) je za nejvyšší akční prioritu považována taková položka, která má nízkou spokojenost a vysokou důležitost. V takovémto případě se budeme dívat na druhý kvadrant („zlepšit“). V případě, že se nachází více vlastností v tomto kvadrantu a společnost nemá dostatečné prostředky na jejich zlepšení, musí je seřadit dle jejich priorit, a to se zaměřením na ty, které mají nižší úroveň spokojenosti a vyšší stupeň důležitosti. (Fontenotová a kol., 2005)

Obrázek 2.3 Model D-S



Zdroj: Vlastní zpracování dle FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. Jednejte ke spokojenosti zákazníka. [online]. [28. 9. 2016]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf, s. 36.

2.4.3 Paretova analýza

Paretova analýza, je efektivní metoda, pomocí které se stanoví priority odstraňování hlavních problémů společnosti. Použit lze přitom nejenom na služby, ale i na vlastní výrobky, zákazníky nebo například na skladové zásoby. U analýzy je nejvhodnější se zaměřit na ty činnosti (problémy), které mají největší efekt, proto tato metoda vychází z Paretova pravidla 80/20, kdy 80 % následků je způsobeno pouhými 20 % příčinami. (Zikmund, 2011)

Konstrukce diagramu je následující:

1. Shromáždí se konkrétní problémy, které jsou předmětem analýzy. Může se jednat například o příčiny vzniku nedodržování kvality, stížnosti zákazníků, reklamace aj. Problémy budou uspořádány sestupně, tedy od největší po nejmenší hodnotu.
2. Proběhne výpočet kumulovaných hodnot výskytu problémů, dále je provedeno procentní vyjádření kumulovaných hodnot z celkové hodnoty výskytu všech problémů.
3. Následuje sestavení grafu, na jehož vertikální osu se zaznamená rozsah výskytu problémů (například čas, frekvence) a na horizontální osu se zakreslí jednotlivé typy problémů, a to od nejfrekventovanější až po nejméně frekventované. (Zuzák, Königová, 2009)

Příklad Paretova diagramu zobrazuje obrázek 2.4, který znázorňuje stížnosti zákazníků podle jednotlivých příčin.

Obrázek 2.4 Paretoův diagram



Zdroj: ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8, s. 241.

V praktické části této diplomové práce k získání dat o spokojenosti zákazníků poradenské společnosti bude použito dotazníkové šetření. To bude probíhat prostřednictvím vytvořeného dotazníku, který bude rozdán vybranými poradci v rámci Moravskoslezského kaje na schůzkách s klienty. Následně získaná data budou vyhodnocena pomocí indexu spokojenosti zákazníka, diferenční analýzy, modelů pouze spokojenost a důležitost-

spokojenost. V praktické části této práce bude použita, také Paretova analýza. Vytvořený dotazník bude také obsahovat jednu otázku, která bude zaměřena konkrétně na metodu Net Promoter Score, proto tato metoda bude taktéž v praktické části použita.

2.5 Základní pojmy z oblasti poradenství

V této poslední, teoretické části si vymezíme základní pojmy z oblasti poradenství, jelikož tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení spokojenosti zákazníků s využíváním poradenských služeb konkrétní poradenské společnosti, proto je vhodné věnovat pozornost i této oblasti nikoliv pouze oblasti kvality. Najdeme zde termíny jako je poradce, klient, poradenství, poradenský proces, komunikace v poradenském procesu a vzdělávání poradců.

2.5.1 Poradce

Pojem poradce je druhovým označením a dá se použít pro všechny organizace nebo osoby, jež pomáhají radit, jak rozhodovat. Rady těchto poradců mohou nabývat různých forem a týkat se jakékoliv lidské činnosti či oboru zájmu. Mezi poradci existují velké rozdíly, a to například v rámci vzdělání, pracovního stylu, zkušeností, kvality služeb, kompetencí a profesionálních standardů. Žádný z klientů se nemůže vyhnout riskantní a časově náročné úloze zvolit si správného poradce. Je zapotřebí sladit profil poradce s charakterem existujícího problému a s konkrétními klientovými požadavky. (Pocztuková a kol., 2007)

2.5.2 Klient

V procesu poradenství se nachází dva druhy subjektů. První subjekt, který poskytuje radu a formuluje návrhy, se označuje jako poradce, zatímco klient je osoba, jemuž je rada a pomoc určena. V současné době rozlišujeme několik druhů klientů. První z nich je spontánní klient, který vyhledává z vlastního zájmu poradenské služby, jelikož sám pociťuje potřebu řešit určitý problém a je ochotný s poradcem spolupracovat. Druhý typ je takový klient, který je poslán k poradci prostřednictvím svých známých, partnerů, společníků atd. Existuje i specifická skupina klientů, kteří jsou do poradenské firmy distribuováni z různých institucí a zařízení, jako je například banka, obecní úřad nebo úřad práce. U této skupiny klientů dostane poradce před jejich návštěvou nějaké písemné, ústní nebo telefonické informace, které mohou poradce ovlivnit. (Pocztuková a kol., 2014)

2.5.3 Poradenství

„Poradenství je nezávislá honorovaná služba, která naplňuje potřeby klienta (potřeba klienta bývá často nějaký problém, se kterým si klient neví rady anebo nemá dostatek času se jím zabývat).“ (Blecharz a kol., 2013, s. 38)

2.5.4 Poradenský proces

Poradce s klientem během typické zakázky spolu udělají několik věcí, které jsou zapotřebí pro plánování a následné provedení žádoucích změn. Obvykle takovýmto aktivitám říkáme poradenský proces. Mezinárodní organizace práce ve své příručce rozdělila poradenský proces do jednoduchého pětifázového modelu:

- Vstup – tato fáze zahrnuje první kontakty, rozhovory, vyjasnění rolí obou stran, zpracování vhodného návrhu projektu založeného na základě předběžné analýzy problému, jeho následné projednání a podpis poradenské smlouvy.
- Diagnóza – druhá fáze je tzv. hloubková diagnóza problému, kdy klient s poradcem společně zjišťují, co je třeba změnit.
- Návrh řešení – zde je hlavním cílem nalézt řešení daného problému. Pracuje se zde na alternativních řešeních, vyhodnocení variant, zpracování plánu realizovaných změn a následuje prezentace konkrétních návrhů klientovi. (Poczatková a kol., 2007)
- Realizace – jde o předposlední krok, který je klíčovým testem pro relevanci a následnou proveditelnost vypracovaných návrhů. V tomto okamžiku se navržené změny začínají stávat skutečností.
- Skončení – konečná fáze zahrnuje několik aktivit, kdy je zapotřebí zhodnotit výkonnost poradce v průběhu jeho závazku. Dále jsou předloženy a schváleny závěrečné zprávy a vypořádání vzájemných závazků. (Poczatková a kol., 2007)

2.5.5 Komunikace v poradenském procesu

Poradci by při své práci měli používat tzv. komunikaci na úrovni, která se vyznačuje přítomností a otevřeností, odpovědností a respektem, úmyslem a orientací na výstup. Je velmi významné, aby účastníci nesli odpovědnost za společné zvládnutí problému a vzájemné pochopení. V poradenském procesu se také setkáváme s verbální a neverbální komunikací. Verbální komunikace je specifická forma lidské komunikace. Každý poradce

by si měl projít kurzem verbální komunikace, jelikož při správném vyjadřování zaujme klienta a bude působit důvěryhodně. Poradce by měl být také profesionál a ovládat jednoznačně spisovnou češtinu, popřípadě jiný přijatý jazyk pro formální jednání, například anglický. Neverbální komunikace je vyjádřena mimoslovně, jejímž základem je mimika. Poradce při kontaktu se zákazníkem by se měl usmívat, jelikož vysílá navenek jistotu a odvahu klientovi, aby se ujistil, že poradce naslouchá. (Poczatková a kol., 2014)

2.5.6 Vzdělávání poradců

Poradci musí ovládat odborné znalosti dle jejich specializace poskytovaného poradenství nebo oboru. Musí také disponovat osobními vlastnostmi, které jsou nutné pro jejich úspěšnou činnost v organizacích. Ti nejlepší poradci, kteří jsou odolní vůči vysokým nárokům, mohou postupovat a rozvíjet své schopnosti, které ocení jejich klienti, ale také oni sami. Je tedy velmi důležité, aby poradci měli dostatečné vzdělání, které mohou získat například školením v rámci jejich oboru, na který se specializují anebo v přístupu ke klientovi a komunikaci. (Poczatková a kol., 2014)

3 Představení poradenské společnosti

Tato kapitola popisuje poradenskou společnost, která z důvodu utajení obchodního jména je nazvána Consulting company. Vybraná společnost, avšak není samostatnou společností, nýbrž pracovním týmem a zároveň částí jedné ze struktur německé společnosti OVB Holding AG, a to přesněji její dceřiné společnosti OVB Allfinanz a. s., jakožto největší evropské makléřské společnosti v rámci poskytování kompletního nezávislého finančního poradenství pro soukromé domácnosti. Nejdříve se seznámíme se základními informacemi o společnosti OVB Allfinanz, a. s., následně se podíváme na strukturu poradenské společnosti, a to na její charakteristiku, základní identifikační údaje a nabídku služeb.

3.1 OVB Allfinanz, a. s.

Společnost OVB Allfinanz, a. s. (dále jen OVB) funguje od roku 1970 a v Evropě je považována za přední poradenskou společnost v rámci finančních služeb. V současné době má více než 3 miliony korporátních i privátních klientů a působí v 14 zemích, které můžeme vidět na obrázku 3.1. OVB je schopna nabídnout svým klientům jakoukoli strategii v oblasti finančního zabezpečení či investic, a to s pomocí více než 100 produktových partnerů z řad prvotřídních světových a evropských finančních institucí v rámci skupiny OVB. (internetové stránky OVB, 2017)

Obrázek 3.1 Působení OVB



Zdroj: Internetové stránky OVB, 2017

Na českém trhu OVB poskytuje své služby již od roku 1993 jako dceřiná společnost německé OVB Holding AG. V současnosti spravuje více než 2 miliony smluv a stará se o více než 1 milion klientů. (internetové stránky OVB, 2017)

Historické milníky

- 1992 – založení a zápis OVB Česká republika do obchodního rejstříku v Praze pod obchodním jménem OVB Allfinanz, s. r. o.
- 2005 – transformace české společnosti OVB Allfinanz, s. r. o. na akciovou společnost.
- 2008 – působnost 15 let na českém trhu, 800 000 zákazníků, více než 1,5 milionu smluv.
- 2011 – silná pozice na trhu finančního poradenství s více než 1 milionem klientů.
- 2013 – působení 20 let na trhu finančního poradenství v ČR. (internetové stránky OVB, 2017)

3.2 Consulting company

Consulting company je finanční poradenskou společností působící na českém trhu, která poskytuje nezávislé poradenství, rady a doporučení pro nakládání s osobními financemi a rodinnými rozpočty. Původně tato společnost vznikla před čtyřmi lety z nadšení několika málo studentů jako ambiciózní projekt, jehož cílem bylo kultivovat finanční trh na českém území. Cílem bylo pomoci lidem se lépe orientovat ve světě financí, a to bez ohledu na jejich vzdělání. Během několika let se z malého týmu stala velmi respektovaná a uznávaná značka. Tento úspěch je způsoben především díky osobitému přístupu ke všem klientům, ať už jde o mladou rodinu nebo ředitele mezinárodní společnosti.

Společnost je prospěšná všem svým klientům a pomáhá jim v lepším zorientování nejen ve světě peněz, ale i v rámci finančních prostředků. Consulting company se řadí k jedné z velmi rychle rostoucích skupin na finančním trhu a má dnes velké zastoupení po České republice a každým rokem se otevírají nové kanceláře. Přehled těchto kanceláří je uveden v tabulce 3.1.

Tabulka 3.1 Přehled kanceláří v jednotlivých městech

Název města
Praha
Ústí nad Labem
Liberec
Hradec Králové
Brno
Olomouc
Ostrava
Frýdek-Místek
České Budějovice

Zdroj: Interní materiály společnosti

Poradci přistupují individuálně ke svým klientům a zaměřují se pouze na takové otázky, které jsou v danou chvíli pro klienta důležité a aktuální. Za velkou výhodu spolupráce s Consulting company se považují konzultace s klientem, které jsou zcela bezplatné a klienti tak mají možnost dlouhodobé, respektive celoživotní spolupráce. V rámci péče o klienty provádějí poradci každoroční servisní schůzky, pomocí kterých udržují kontakty s jednotlivými klienty a neustále udržují jejich portfolio aktuální. Důkazem této dlouhodobé spolupráce je dnes vybudované klientské portfolio, které se skládá z tisíce klientů.

3.3 Základní identifikační údaje

Společnost Consulting company byla zapsána v září 2012 u Krajského soudu v Ostravě. Hlavní aktivitou společnosti je zprostředkování pojištění, kapitálových vkladů, hypotečních úvěrů a stavebního spoření.

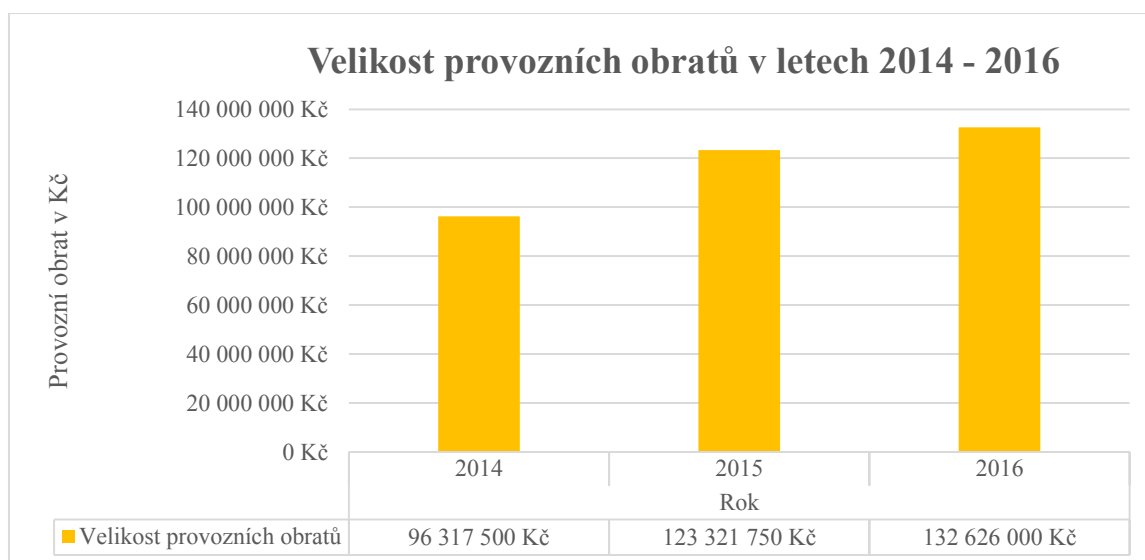
Tabulka 3.2 Základní číselné údaje společnosti

Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000 Kč
Počet poradců:	250
Počet klientů:	30 000
Počet produktů v portfoliu:	290
Počet obchodních partnerů:	42

Zdroj: Interní materiály společnosti

V minulém roce dosáhla společnost ročního obrátu ve výši 132 626 000 Kč. Vývoj provozních obrátů společnosti pro rok 2014 až 2016 je zobrazen na grafu 3.1.

Graf 3.1 Provozní obraty společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti

3.4 Nabídka služeb

Společnost má ve svém portfoliu několik služeb, které klientům nabízí, a to zprostředkování:

- životního pojištění,
- neživotního pojištění,
- stavebního spoření,
- penzijního připojištění,
- investic,

- hypoték a úvěrů,
- bankovních produktů. (Interní materiály společnosti)

Systém spolupráce s klientem společnost rozděluje na tři části, a to na analýzu, představení projektu a servis. Úplně první kontakt s potenciálním klientem často probíhá prostřednictvím mobilního telefonu, kdy na základě doporučení získá poradce od svého klienta telefonní kontakty známých či příbuzných osob. Těm by se služby poradce mohly také hodit. Po úspěšném hovoru následuje první nezávazná schůzka klienta s poradcem, která může proběhnout v kanceláři, doma u klienta či na jakémkoliv jiném místě, kde se bude klient cítit nejlépe.

Při této schůzce proběhne analýza, na které poradce představí nejen sebe, ale i společnost, základní informace fungování finančního trhu (pro klienty, kteří nemají v dané oblasti dostatečné informace), dále pak čím jsou služby poradce prospěšné a co od spolupráce očekávat. Následně jsou s klientem probrány oblasti jako je zajištění příjmu, zajištění na penzi, budování majetku, zabezpečení dětí, zhodnocení majetku, zajištění majetku a budoucí cíle. Zmíněné jednotlivé oblasti jsou následně podrobněji charakterizovány. (Interní materiály společnosti)

Zajištění příjmu

Touto oblastí se společnost snaží zabezpečit jednotlivce v případě, kdy by mu nastala nějaká nepředvídatelná událost, jako je například nemoc, ztráta zaměstnání či úraz. Snaží se tedy svému klientovi zajistit dostatek finančních prostředků pro normální fungování jeho rodiny, ale také pro plnění jeho závazků, jako je splácení hypoték nebo jiných úvěrů. Často se poradci setkávají se špatně nastavenou pojistkou, kdy nemají klienti například dostatečně pokrytá rizika anebo platí zbytečně moc. Tyto nedostatky se poradci snaží odstranit a nastavit tak správnou pojistku pro daného jednotlivce. (Interní materiály společnosti)

Zajištění na penzi

V této oblasti si klient spoří peněžní prostředky na zajištění příjmu na stáří, tedy na odchod do důchodu, aby nedošlo k drastickému propadu jeho příjmu a životní úrovně. Klient se v tomto případě nebude muset spoléhat na státem vyplácený důchod a bude materiálně zabezpečen pro prožití tohoto období života. (Interní materiály společnosti)

Budování majetku

Budování majetku se zaměřuje na dlouhodobý majetek, tedy hlavně na bydlení. Poradci klientům poradí, jak získat peněžní prostředky hned, a to například pro koupi bytu nebo domu, financování výstavby, rozsáhlé rekonstrukce či drobných oprav. (Interní materiály společnosti)

Zabezpečení dětí

Tato další oblast se týká zabezpečení dětí, a to především jejich vzdělání, jelikož se jedná o velmi nákladnou položku. V případě, že by se zavedlo školné, tento význam ještě více poroste. Klient může odkládat svým potomkům finanční prostředky na budoucí vzdělávání. V situaci, že potomek nepůjde studovat, připraví mu jeho rodič alespoň naspořené finanční prostředky pro vstup do života. (Interní materiály společnosti)

Zhodnocení majetku

Tato oblast je vhodná pro klienty, kteří mají volné finanční prostředky a chtějí je co nejefektivněji zhodnotit. Consulting company disponuje nepřeberným množstvím těchto možností a na základě analýzy nabízí řešení šitá přímo na míru každému jednotlivému klientovi. Při tvorbě nabídky klientovi používají poradci také diverzifikaci, tedy rozloží rizika mezi jednotlivé produkty a společnosti. Poradci připraví svým klientům nabídku na míru s kombinací různých druhů investic a spoření, díky které bude jejich majetek zhodnocován jen s takovým rizikem, které si sami určí. (Interní materiály společnosti)

Zajištění majetku

Tato oblast řeší nejen ochranu movitého a nemovitého majetku, motorových vozidel, ale také případy, kdy klient bude v důsledku jeho neopatrnosti či chyb sám hradit škody na zdraví nebo majetku jiným osobám. Poradci se snaží najít vhodné pojištění přesně pro individuálního jedince, které ochrání jeho majetek anebo pokryjí jeho případné škody. (Interní materiály společnosti)

Budoucí cíle

Každý jedinec má určité sny, které si chce splnit, avšak mnohdy nemá na všechny dostatek finančních prostředků. Právě tato poslední oblast se týká budoucích cílů, které si chce klient splnit, ať už se jedná například o koupi luxusního auta či dovolené.

I v takovýchto situacích dokáže poradce klientovi pomoci se splnění jeho snů.
(Interní materiály společnosti)

Všechny tyto oblasti jsou důležité proto, aby poradce zjistil, individuální požadavky, přání a cíle klienta a mohl mu na základě těchto zjištěných podkladů sestavit konkrétní projekt, který se skládá ze současného a optimálního stavu. Aby mohl poradce sestavit zmíněný současný stav, je zapotřebí, aby mu klient předal smlouvy, které již využívá na finančním trhu. (Interní materiály společnosti)

Projekt je klientovi představen na další schůzce, na které se poradce snaží vysvětlit všechny informace týkající se projektu. V případě, že klient nerozumí jakýmkoliv informacím či má nějaké další dodatečné otázky je pro něho poradce k dispozici. K podpisu smluv nemusí docházet na závěr této schůzky. Zpracovaný projekt zůstává klientovi, který má možnost se doma rozhodnout, zda podepsat smlouvy a navázat další spolupráci či nikoliv. Vzor projektu je uveden v příloze č. 1. (Interní materiály společnosti)

V případě, že se klient rozhodne k podpisu smluv nedochází k okamžitému ukončení spolupráce. Následně následuje tzv. celoživotní servis, pomocí kterého poradce klientovi bude udržovat jeho portfolio aktuální a bude se s klientem nadále vídat, jelikož životní situace jednotlivých klientů se v časovém období může měnit, například založí si rodinu, ztratí zaměstnání, koupí nemovitost aj. V těchto situacích dochází k úpravě projektu tak, aby vždy splňoval klientovy potřeby, cíle a možnosti. (Interní materiály společnosti)

Servisní schůzka se nemusí týkat pouze změny životní situace klienta, jelikož se neustále mění a obnovuje finanční trh či legislativní změny. Na finančním trhu se také mohou objevit nové a výhodnější produkty, které jsou pro klienta výhodnější a dochází k aktualizaci či změně smluv. (Interní materiály společnosti)

V současné době Consulting company spolupracuje s 42 institucemi z různých oblastí. Tyto partnery si společnost vybrala na základě kvality, stability a tradice. Jedná se o různé hypoteční banky, pojišťovny, penzijní společnosti, stavební spořitelny, investiční společnosti a banky. Přehled konkrétních institucí v jednotlivých oblastech jsou následující:

Hypoteční banky

- Československá obchodní banka, a.s.
- Česká spořitelna, a.s. - hypoteční úvěry.

- mBank, člen skupiny Commerzbank.
- Wüstenrot - hypoteční banka, a.s.
- Unicredit Bank, a.s.
- Sberbank CZ, a.s.
- Komerční banka, a.s.
- Raiffeisenbank, a.s.
- Hypoteční banka, a.s. (Interní materiály společnosti)

Pojišťovny

- Allianz pojišťovna, a.s.
- ČSOB Pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s.
- Česká pojišťovna, a.s.
- Uniqa pojišťovna, a.s.
- Generali pojišťovna, a.s. (Interní materiály společnosti)
- MetLife pojišťovna a.s.
- Wüstenrot pojišťovna, a.s.
- ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.
- D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.
- Basler Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft, pobočka pro Českou republiku.
- Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group.
- Wüstenrot - životní pojišťovna, a.s. (Interní materiály společnosti)

Penzijní společnosti

- Penzijní společnost České pojišťovny, a.s.
- Penzijní společnost Komerční banky, a. s.
- Allianz penzijní společnost, a.s.
- ČSOB Penzijní společnost, a. s., člen skupiny ČSOB.
- ING Penzijní společnost, a.s.
- Generali penzijní společnost a.s.
- Raiffeisen penzijní společnost, a.s.

- Conseq penzijní společnost, a.s. (Interní materiály společnosti)

Stavební spořitelny

- Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s. (Interní materiály společnosti)

Banky a investiční společnosti

- Pioneer Investments.
- ING Bank N.V., a.s.
- ATLANTIK finanční trhy, a.s.
- ČP INVEST investiční společnost, a.s.
- Cornhill Management, o.c.p., a.s.
- Alico Funds Central Europe | Metlife.
- IAD Investment, správ. spol., a.s.
- C-QUADRAT Kapitalanlage AG.
- Conseq Investment Management, a.s. (Interní materiály společnosti)

4 Analýza spokojenosti zákazníků

V této kapitole praktické části bude vymezena identifikace problému, cíl a plán výzkumu. Dále také přípravná a realizační fáze, struktura výběrového vzorku a analýza získaných výsledků z dotazníkového šetření, která bude provedena dle vybraných metod.

4.1 Identifikace problému

Consulting company je dnes velmi uznávaná a respektovaná poradenská společnost, která se dnes řadí k jedné z velmi rychle rostoucích skupin v rámci finančního trhu. Je však zapotřebí, aby společnost prováděla různé analýzy a průzkumy, pomocí kterých může odhalit svá slabá místa, která by se měla snažit eliminovat, a naopak najít své silné stránky a využít je. Consulting company do současné doby nevyužila žádné dotazníkové šetření, které by se zabývalo spokojeností jejich zákazníků. Proto byla v minulém roce tato poradenská společnost oslovena a byla navázána spolupráce s autorkou této diplomové práce. Po několika konzultacích byl vytvořen návrh dotazníku, který byl následně použit pro zjišťování spokojenosti zákazníků s poskytováním poradenských služeb. Tento průzkum spokojenosti je velmi důležitý, jelikož při pasivním přístupu společnosti by se mohlo stát, že nebude vědět, jestli jsou její zákazníci spokojeni s poskytovanými službami. Při pasivním přístupu nebude tak schopna včas odstranit případné nedostatky, kterým by se díky dotazování mohlo zamezit a snížit tak odchod zákazníků ke konkurenci anebo snížení preferencí při výběru právě této poradenské společnosti.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem diplomové práce je zhodnotit spokojenost zákazníků s poskytováním poradenských služeb společnosti Consulting company. Hlavním cílem výzkumu je tedy získat kvalitní zpětnou vazbu od klientů společnosti a následně získaná data prostřednictvím vybraných metod analyzovat. Získané výsledky budou sloužit jako podnět pro tvorbu vhodných opatření na zlepšení kvality služeb v těch oblastech, ve kterých budou klienti vykazovat menší spokojenost.

4.3 Plán výzkumu

Poradci v Consulting company denně přicházejí do kontaktu s veřejností, a to nejen osobně, ale také telefonicky. Jejich denní práce je zaměřena na klienta, kterého naslouchají, snaží se zaměřit na jeho přání, potřeby, vyjít mu vstříc. Zároveň se snaží dosáhnout jeho nejvyšší spokojenosti. Vizitkou každé společnosti je mít spokojené zákazníky,

proto se nejevil žádný problém s prosazením tématu této diplomové práce v poradenské společnosti a s její následnou realizací.

Samotný plán tohoto výzkumu vznikl již v loňském roce, kdy autorka této práce zvolila konkrétní téma diplomové práce. Následně proběhlo schválení tématu, nejen vedením společnosti, ale i ekonomické fakulty. Dále byl stanoven rozpočet a harmonogram navazujících činností a výzkum rozdělen na dvě fáze, a to na přípravnou a realizační.

Rozpočet výzkumu

V rámci výzkumu byl stanoven rozpočet na 686 Kč. Do této kalkulace jsou zahrnuty náklady spojené s tiskem dotazníků, nákupem obálek a doprava z bydliště do Ostravy. Rozpočet výzkumu je uveden v tabulce 4.1.

Tabulka 4.1 Rozpočet výzkumu

Položka	Počet kusů	Počet stran	Náklady na 1 stranu (Kč/ks)	Náklady na kus (Kč/Ks)	Celkem (v Kč)
Tisk dotazníků	160	2	0,80	1,60	256
Obálky	160	X	X	1	160
Doprava	X	X	X	X	270
Celkem					686

Zdroj: Vlastní zpracování

Harmonogram výzkumu

Časový rozvrh jednotlivých činností je uveden v tabulce 4.2. Tento harmonogram je nutno dodržet, aby byl výzkum postupně:

- připraven,
- realizován,
- vyhodnocen.

Tabulka 4.2 Harmonogram činností

Název činnosti	Rok 2016				Rok 2017				
	listopad	prosinec	leden	únor	březen				
Identifikace problému									
Cíl výzkumu									
Plán projektu									
Tvorba dotazníku									
Distribuce a sběr dotazníků									
Analýza spokojenosti klientů									
Zhodnocení a doporučení									

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Přípravná fáze

Před samotným sběrem dat je zapotřebí se zaměřit na přípravnou fázi výzkumu, a to konkrétně na vytvoření dotazníku.

Vytvoření dotazníku

Při tvorbě dotazníku bylo hlavním cílem, vytvořit takový dotazník, pomocí kterého budou získané informace sloužit pro detailnější analýzu spokojenosti zákazníků dané společnosti. V úvodní části dotazníku nalezneme nejenom průvodní text, který respondentu seznamuje s účelem provádění daného výzkumu, ale také ho krátce seznámí, jak postupovat při vyplnění.

Při tvorbě dotazníku probíhal proces ve dvou fázích. První fáze se týkala sestavení hrubého konceptu. Následně byly ke každé části vytvořeny otázky a u hodnotících otázek byla použita slovní pětibodová škála, pro kterou se rozhodla sama poradenská společnost. Avšak u otázky č. 5 byla zvolena desetibodová škála, jelikož tato otázka bude vyhodnocena pomocí metody Net Promoter Score, která s desetibodovou škálou pracuje.

Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, a to konkrétně 8 otázek uzavřených, 3 polouzavřené a 2 otevřené. V rámci otevřených otázek mohli respondenti napsat své připomínky a názory. Součástí uzavřených otázek jsou také 3 identifikační, které specifikují pohlaví, věk a dosažené vzdělání respondentů. Finální verzi dotazníku nalezneme v příloze č. 2.

4.5 Realizační fáze

Po přípravné fázi může následovat tzv. fáze realizační. V této části najdeme, jak probíhala distribuce, následný sběr dotazníků, ale také jaká byla velikost vzorku či jak budou získaná data vyhodnocena.

Distribuce a sběr dotazníků

Dotazníky byly poskytovány klientům prostřednictvím poradců, kteří dotazníky rozdávali při schůzkách v rámci Moravskoslezského kraje, a to vždy také s obálkou, do které po vyplnění dotazník vložili, aby došlo k zachování anonymity respondenta. Následně byl dotazník po ukončení schůzky poradcem sesbírán a hozen do speciální urny, která byla umístěna v ostravské kanceláři. Distribuce byla zahájena 3. února 2017 a ukončena k 3. březnu 2017.

Velikost vzorku

Po měsíci trvání dotazníkového šetření bylo celkově vyplněno 135 dotazníků z celkového počtu 160. Celková návratnost byla teda 84 %. Při vyhodnocování však došlo k zjištění, že některé z dotazníků byly vyplněny nesprávně. Například nebyly zodpovězeny všechny otázky nebo otevřené otázky se nedaly po respondentech přečíst. Tyto dotazníky pak byly vyřazeny. Celkový počet platně vyplněných dotazníků byl 129 a tvoří tedy 81 % z celkového počtu dotazníků.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Získané výsledky z dotazníkového šetření budou následně vyhodnoceny prostřednictvím hlavních metod, jako je model pouze spokojenost, metoda důležitost-spokojenost (D-S), diferenční analýza a index spokojenosti zákazníka. Metody budou také vzájemně porovnány, aby bylo vhodné určit priority, na které je vhodné se zaměřit nejdříve. U otázky č. 5 byla použita pro vyhodnocení získaných dat metoda Net Promoter Score.

Mimo výše zmíněných metod autorka této práce použila také Paretovou analýzu, a to konkrétně u otázky č. 9 „Co byste doporučil/a pro zlepšení?“. V rámci zpracování výsledků budou využity programy Microsoft Excel 2016 s využitím vybraných funkcí a Microsoft Word 2016. Prostřednictvím výše uvedených metod budou vyhodnoceny otázky č. 5, 7, 8 a 9, které se týkají hodnocení spokojenosti klientů. Informativní otázky č. 1, 2, 3,

4, 6, 10, 11 a 12 budou vyhodnoceny samostatně, pomocí nich může společnost získat různé informace.

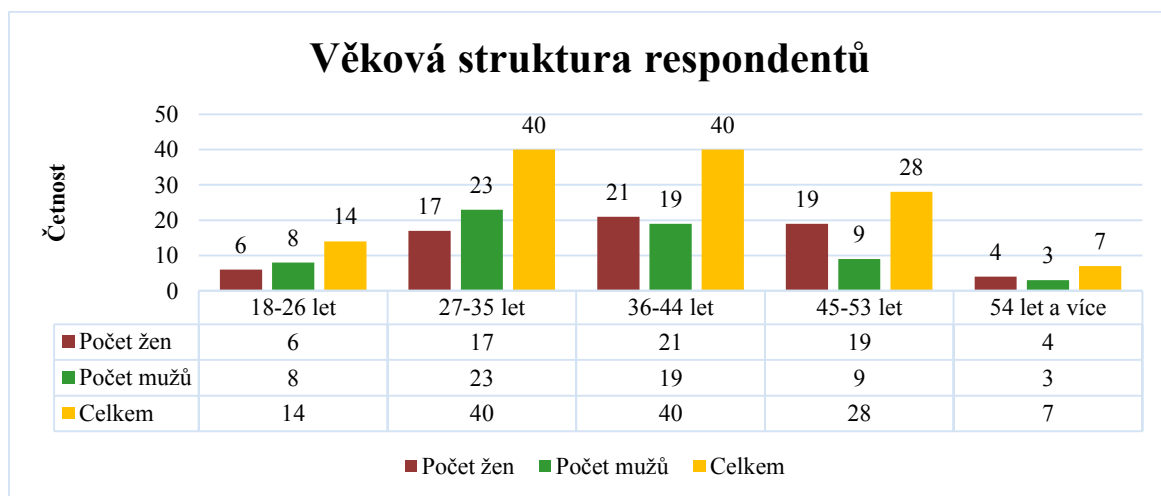
4.6 Struktura výběrového vzorku

Na základě údajů, které respondenti uváděli do svých dotazníků, bude v této podkapitole popsána charakteristika výběrového vzorku dle pohlaví, věku a nejvyššího možného vzdělání. Tyto informace byly získány ze základních identifikačních otázek (konkrétně č. 11, 12 a 13), na něž respondenti odpovídali na konci dotazníku.

Výběrový vzorek je z 52 % všech dotazovaných tvořen ženami, zatímco muži tvoří zbylých 48 % z celkového počtu respondentů. Konkrétně na dotazníky odpovědělo 67 žen a 62 mužů.

V grafu 4.1 je znázorněn věk respondentů, který byl v dotazníku rozdělen do pěti základních skupin. V první skupině ve věkovém rozmezí 18-26 let odpovědělo 14 respondentů (11 %). Počet respondentů první skupiny byl složen z 6 žen (43 %) a 8 mužů (57 %). Nejvíce dotazovaných bylo ve věkové skupině 27-35 let a 36-44 let. Celkově v kategorii 27-35 let odpovědělo 40 respondentů (31 %), z toho bylo 23 mužů (58 %) a 17 žen (42 %). Třetí věková skupina (36-44 let), byla tvořena stejným počtem respondentů, jako v předešlé skupině, avšak počet respondentů dle pohlaví nebyl totožný. Celkově se zde zařadilo 21 žen (53 %) a 19 mužů (47 %). Respondentů ve věku od 45 do 53 let bylo 28 (22 %). Nejméně dotazovaných respondentů se nacházelo v poslední skupině (54 let a více). V této skupině odpověděly 4 ženy (57 %) a 3 muži (43 %).

Graf 4.1 Věková struktura respondentů

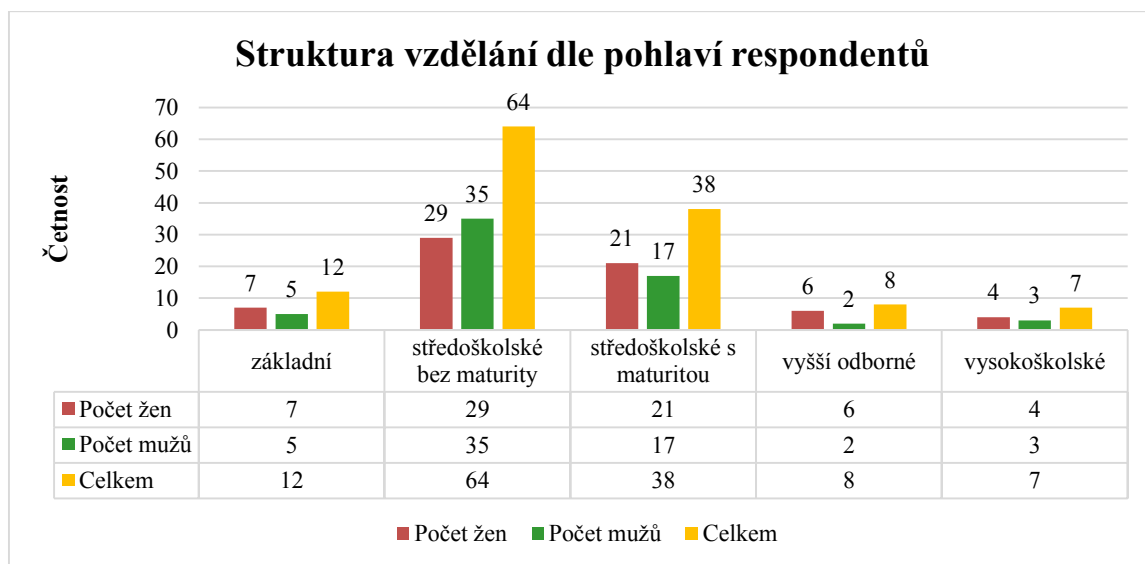


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejvíce odpovídala skupina respondentů ve věku 27-35 let a 36-44 let. V tomto věkovém rozmezí většina jednotlivců začíná zakládat rodiny, shromažďovat majetek a myslet na budoucnost. Proto je jejich zájem o finanční poradenství několika násobně vyšší než u jiných skupin. Další početnou skupinou byli lidé ve věku 45-53 let, což je způsobeno zvýšeným zájmem o zabezpečení v důchodu.

Posledním demografickým kritériem byla vzdělanost respondentů, která je znázorněna v následujícím grafu 4.2. Nejméně respondentů bylo s vysokoškolským vzděláním, a to celkem 7 z toho 4 ženy (57 %) a 3 muži (43 %). Dotazovaných se základním vzděláním bylo 12. V této kategorii převládaly ženy, kterých bylo 7 (58 %), zatímco mužů bylo o dva méně. Osm respondentů se zařadilo do skupiny s vyšším odborným vzděláním, kde konkrétně žen bylo 6 (75 %) a muži 2 (25 %). Poslední dvě skupiny se týkaly středoškolského vzdělání. Nejvíce dotazovaných dosáhlo středoškolského vzdělání bez maturity (64), přesněji 35 mužů (55 %) a 29 žen (45 %). Zbylých 38 respondentů z celkového počtu se přiřadilo ke středoškolskému vzdělání s maturitou. Konkrétně 17 mužů (45 %) a 21 žen (55 %) má středoškolské vzdělání s maturitou.

Graf 4.2 Struktura vzdělání dle pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z grafu 4.2 vyplývá, že nejvíce poradenských služeb vyhledávají osoby se středoškolským vzděláním bez maturity. Oproti tomu nejméně finančního poradenství využívají lidé s vysokoškolským vzděláním. Tento výsledek je způsoben tím, že respondenti se vzděláním bez maturity se dostatečně neorientují ve finančním světě, na rozdíl od vysokoškolsky vzdělaných osob.

4.7 Analýza získaných výsledků

Následující podkapitola bude věnována informativním otázkám. Otázky č. 1, 2, 3, 6 a 10 budou pro lepší přehlednost znázorněny pomocí tabulek. Otázka č. 4 bude vzhledem ke složitosti výsledků zpracována graficky. Zbývající otázky, tedy otázky č. 5, 7, 8 a 9 budou vyhodnoceny pomocí vybraných metod.

Metody vyhodnocení jsou následující:

- Otázka č. 5
 - Net Promoter Score.
- Otázka č. 7 a 8
 - model pouze spokojenost,
 - metoda D-S,
 - diferenční analýza,
 - index spokojenosti zákazníka.
- Otázka č. 9
- Paretův diagram.

Informativní otázky

První otázka v dotazníkovém šetření, na kterou respondenti měli odpovídat, byla zaměřena na to, jak se o společnosti dozvěděli. Nejvíce respondentů odpovědělo, že se o společnosti dozvědělo prostřednictvím svých známých či rodiny. Do této skupiny se celkově zařadilo 121 respondentů (94 %). Tento výsledek je zapříčiněn tím, že společnost funguje především na základě doporučení svých klientů, kteří poradcům poskytnou reference v podobě kontaktu na své známé, kteří by služby společnosti také potřebovali či uvítali. Pouze 5 respondentů (4 %) se o společnosti dozvědělo prostřednictvím internetových stránek společnosti. Do skupiny ostatní se zařadilo o dva respondenty méně (2 %), než do předešlé skupiny. Odpovědi, které byly uvedeny v této skupině jsou: získání povědomí o společnosti na veletrhu práce, hledání poradenských společností - reference v diskuzi na internetu a spolupráce se zaměstnavatelem respondenta. Žádný z respondentů neuvedl v dotazníkovém šetření, že by se o společnosti dozvěděl prostřednictvím reklamy. Pro lepší přehlednost všechny tyto informace zobrazuje tabulka 4.3.

Tabulka 4.3 Jak jste se o společnosti dozvěděl/a?

Zdroj	Celkem	Ženy	Muži
Internetové stránky společnosti	5	3	2
Rodina/známí	121	63	58
Reklama	0	0	0
Ostatní	3	1	2
Celkem respondentů	129	67	62

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Vzhledem k faktu, že společnost pracuje především na základě doporučení, není překvapující, že drtivá většina respondentů, tedy 121 (94 %), vybrala z možných odpovědí tuto variantu.

Ve druhé otázce bylo zjišťováno, co bylo rozhodujícím faktorem pro výběr dané společnosti. Vzhledem k výše zjištěným skutečnostem nejsou výsledky této otázky také překvapující. Logicky vyplývajícím závěrem tedy je, že při výběru poradenské společnosti hrála největší roli doporučení od rodiny či známých. Tuto variantu zvolilo celkem 104 respondentů. Druhou z možností byla časová přizpůsobivost poradců. Tuto odpověď zvolilo 16 dotazovaných. Šest respondentů vybralo osobní zkušenost z důvodu opakované spolupráce. Zbývající tři zvolili jinou možnost. Důvodem jejich výběru byla lepší nabídka služeb oproti konkurenci či vypracování přehledného projektu. Výsledky jsou shrnuty a pro lepší orientaci rozděleny dle pohlaví v tabulce 4.4.

Tabulka 4.4 Co byl rozhodující faktor pro výběr této společnosti?

Faktor	Pohlaví respondentů		Celkový počet za skupinu
	Ženy	Muži	
Reference rodiny/známých	51	53	104
Osobní zkušenost	2	4	6
Časová přizpůsobivost	12	4	16
Ostatní	2	1	3
Celkem respondentů	67	62	129

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z výše uvedené tabulky 4.4 a předchozích zjištění je patrné, že společnost si mezi klienty udržuje dobré jméno, což potvrzuje právě fakt, že většina respondentů doporučila společnost svým známým.

Třetí otázka v pořadí se týkala délky spolupráce klientů s poradenskou společností. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce klientů se společností spolupracuje méně než rok, a to konkrétně 53 respondentů (41 %). Druhá nejčastější odpověď, která se vyskytla byla, že klienti spolupracují se společností 1-3 roky. Celkově zde odpovědělo

43 respondentů (33 %), což je o deset respondentů méně než v předcházející odpovědi. Osmnáct dotazovaných (14 %) uvedlo, že poprvé využili služby společnosti. Nejméně respondentů (15) spolupracuje se společností alespoň 4 roky. Pro lepší přehlednost byly výsledky zpracovány do tabulky 4.5.

Tabulka 4.5 Jak dlouho spolupracujete se společností?

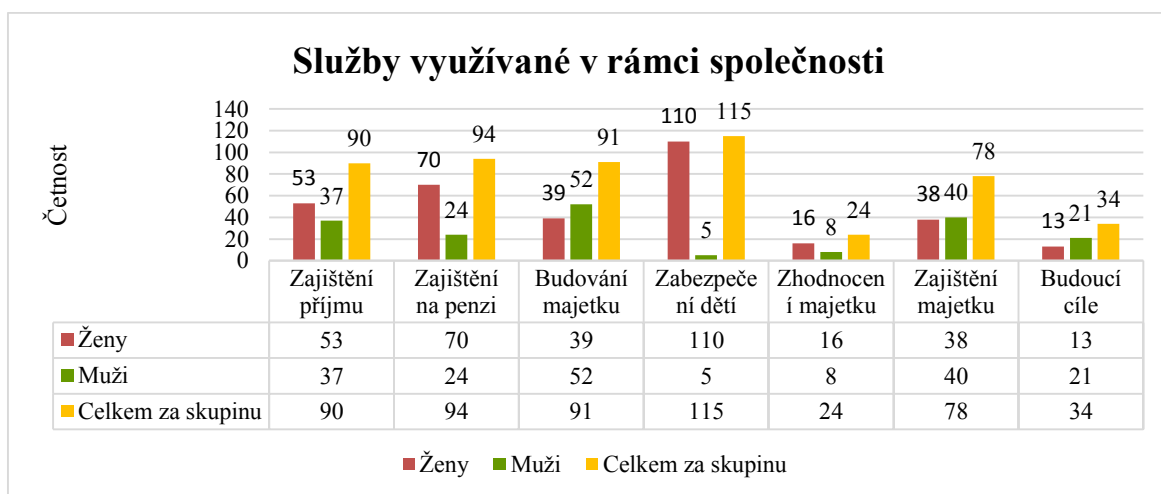
Délka spolupráce	Počet respondentů		Celkový počet za skupinu
	Ženy	Muži	
První spolupráce	13	5	18
Méně než rok	31	22	53
1-3 roky	19	24	43
4 roky a více	4	11	15
Celkem respondentů	67	62	129

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Vzhledem ke konkurenci je společnost na trhu relativně krátkou dobu, a to necelých 5 let, z čehož vyplývá nízký počet klientů spolupracujících déle než 4 roky (15) a naopak vysoký počet klientů spolupracujících méně než rok (53).

Další otázka se zaměřila na služby společnosti, které klienti nejvíce využívají. Respondenti u této otázky mohli zatrhnout více možných odpovědí. Nejvíce klientů uvedlo, že poradenské služby využívají především pro zabezpečení dětí, zajištění na penzi a zajištění příjmu. Nejméně klientů využívá služby, jako je zajištění a zhodnocení majetku a splnění budoucích cílů. Graf 4.3 zobrazuje využívané služby.

Graf 4.3 Služby využívané v rámci společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Prostřednictvím následující otázky respondenti odpovídali, zda se setkali s nějakou negativní zkušeností se společností. Pouze 14 respondentů (11 %) uvedlo kladnou odpověď. Negativní zkušenosti jsou zaznamenány v tabulce 4.6.

Tabulka 4.6 Zaznamenaná negativní zkušenost

Zaznamenaná negativní zkušenost	Četnost
Poradce nepřišel na domluvenou schůzku s klientem	3
Pozdní příchod poradce, bez omluvy	2
Pozdní příchod poradce, s předchozí omluvou	5
Nesplnění očekávané kvality služeb	1
Nespokojenost s vzhledem poradce	2
Neprofesionální vystupování poradce	1
Celkem	14

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, společnost je na tom po stránce negativních zkušeností relativně dobře. Pouze 11 % dotazovaných zaznamenalo negativní zkušenost právě s touto společností. Nejčastější odpověď se vztahovala k tomu, že poradci chodí na schůzky pozdě, avšak s předchozí omluvou. Dále pak druhou nejčastější odpovědí bylo, že poradce nepřišel na domluvenou schůzku s klientem bez jakékoliv omluvy. Tyto fakta mohou mít v budoucnu negativní dopady, kdy může dojít ke ztrátě klientů, kteří mohou přejít ke konkurenci. Proto je vhodné, aby si společnost zakládala na dobrém jménu a snažila se tyto negativní zkušenosti odstraňovat, aby se nevyskytovaly vůbec nebo jen zřídka.

Net Promoter Score

Tato metoda se často využívá k měření zákaznické loajality, kdy jsou rozdělováni respondenti na kritiky, neutrální jedince a zastánce. V případě, že se vypočítá rozdíl mezi zastánci a kritiky zjistíme tzv. NPS index, který slouží společností pro generaci podnětů zaměřujících se na růst spokojenosti zákazníků. Z tohoto důvodu byla do dotazníku začleněna otázka č. 5: „Je pravděpodobné, že byste doporučil/a tuto společnost rodině či okruhu svých známých?“, která bude touto metodou vyhodnocena. U této otázky mohli respondenti odpovídat v rozmezí od 0 do 10, kde 0 znamenala určitě ne, kdežto 10 určitě ano. Tabulka 4.7 zobrazuje četnost jednotlivých odpovědí, celkové skóre za skupinu a výslednou hodnotu indexu NPS, neboli skóre čistých zastánců.

Tabulka 4.7 Skóre čistých zastánců

NPS		Celkem	Celkem za skupinu	Skóre čistých zastánců
Kritici	0	0	58	-9
	1	3		
	2	4		
	3	7		
	4	5		
	5	16		
	6	23		
Neutrální	7	7	22	
	8	15		
Zastánci	9	16	49	
	10	33		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z tabulky 4.7 je patrné, že poradenská společnost má více klientů tzv. kritiků, jelikož po jejich odečtení od zastánců vznikl záporný výsledek. Z tohoto faktu lze odvodit to, že nespokojení klienti převažují nad spokojenými. Z výsledků je patrné, že mezi klienty je o 7 % více nespokojenců než nadšenců. Výsledný index čistých zastánců sice dosáhl záporné hodnoty, avšak ne nijak markantní, proto by se společnost měla soustředit na zvyšování spokojenosti svých klientů, aby v budoucnu dosáhla kladného indexu.

Model pouze spokojenost

Pomocí této metody budou data analyzována ve dvou oblastech. První oblastí je hodnocení poradce, zatímco druhá oblast je zaměřena na služby poradenské společnosti. Celkově za tyto dvě oblasti bude analyzováno 13 faktorů. Jednotlivé proměnné v daných oblastech budou zaznamenány dle četnosti, jako hlavní statistická charakteristika je zvolen průměr zároveň se směrodatnou odchylkou.

V případě první části, tedy spokojenosti s poradcem, respondenti hodnotili 7 faktorů na stupnici 1 až 5, přičemž 1 znamenala zcela nespokojen/a a 5 velmi spokojen/a. Podle stejné stupnice ve druhé části, týkající se spokojenosti klientů se službami společnosti hodnotili respondenti 6 faktorů.

Následně budou tyto otázky vyhodnoceny pomocí metody pouze spokojenost, jejíž princip je popsán v kapitole 2.4.

Spokojenost s poradcem

V dotazníkovém šetření byla otázka č. 7 zaměřena na hodnocení poradce. Respondenti poradce hodnotili pomocí 7 faktorů. Tyto faktory a jejich vyhodnocení ukazuje následující tabulka 4.8.

Tabulka 4.8 Spokojenost s poradcem

Název a číslo faktoru	Body					Průměr	Směrodatná odchylka
	1	2	3	4	5		
1. Ochota a zdvořilé chování	8	12	49	37	23	3,43	1,08
2. Srozumitelná komunikace	6	14	32	58	19	3,54	1,02
3. Příjemná komunikace	13	27	25	33	31	3,33	1,31
4. Gestikulace, mimika	21	9	40	46	13	3,16	1,21
5. Odbornost	5	19	30	22	53	3,77	1,24
6. Příjemný vzhled	2	5	13	41	68	4,30	0,91
7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi	1	23	61	29	15	3,26	0,91

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z výše uvedené tabulky 4.8 je patrné, že nejhůře hodnoceným faktorem je „gestikulace, mimika“, který dosáhl průměru 3,16. Nejhorší hodnocení 1 u tohoto faktoru zvolilo 21 respondentů (16 %), zatímco nejvyšší hodnocení 5 označilo 13 respondentů, tedy 10 %. Druhým nejhůře ohodnoceným faktorem byla „časová přizpůsobivost poradce klientovi“, která dosáhla průměru 3,26. U tohoto faktoru nejvíce respondentů (47 %) zvolilo průměrnou známku 3. Naopak nejvíce pozitivně byl hodnocen „příjemný vzhled“, který dosáhl průměru 4,30. Pro hodnocení 5 tedy absolutně nejlepší se v tomto případě rozhodla více než polovina respondentů (53 %). Nejhorší hodnocení 1 zvolili pouze dva respondenti. Směrodatná odchylka ukazuje, že v rozložení jednotlivých odpovědí jsou jen velmi malé výkyvy.

Spokojenost se službami poradenské společnosti

Dotazníková otázka č. 8 byla věnována spokojenosti klientů se službami poradenské společnosti. Consulting company si v této oblasti spokojenosti vytýčila cíl získat průměrné celkové hodnocení, alespoň 4. Z šesti faktorů si za nejdůležitější zvolila „celkovou kvalitu poskytovaných služeb“ a „přizpůsobivost se požadavkům klienta“. V případě faktoru celkové kvality poskytovaných služeb společnost chtěla dosáhnout průměrného hodnocení, alespoň 4,5. U faktoru přizpůsobivost se požadavkům klienta zvolila o stupeň nižší hranici, a to alespoň 3,5. Tabulka 4.9 zobrazuje hodnocení faktorů ve všech oblastech.

Tabulka 4.9 Spokojenost se službami poradenské společnosti

Název a číslo faktoru	Body					Průměr	Směrodatná odchylka
	1	2	3	4	5		
1. Rozsah nabízených služeb	3	1	6	41	78	4,47	0,82
2. Celková kvalita poskytovaných služeb	1	5	12	48	63	4,29	0,85
3. Rychlost zpracování služeb	5	9	53	27	35	3,60	1,07
4. Přehlednost nabízených služeb	3	19	36	32	39	3,66	1,12
5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta	0	12	48	17	52	3,84	1,06
6. Vcítění se do problematiky klienta	2	7	66	31	23	3,51	0,90

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Výše uvedená tabulka 4.9 ukazuje, že u celkové kvality poskytovaných služeb nebylo dosaženo požadované hodnoty spokojenosti alespoň 4,5. Tento faktor má průměrné hodnocení 4,29. Tento výsledek je přesto uspokojivý, jelikož 63 respondentů (49 %) ohodnotilo tento faktor číslem 5, tedy nejlepším hodnocením. Druhý pro společnost důležitý faktor „přizpůsobivost se požadavkům klienta“ dopadl v hodnocení velmi dobře. Tento faktor dosáhl průměru 3,84. Požadované kritérium tak bylo splněno. Nejhorší hodnocení v případě tohoto faktoru nezvolil ani jeden z respondentů, zatímco nejvyšší hodnocení zvolilo 52 jednotlivců. Stejně jako v případě hodnocení spokojenosti s poradcem, i v tomto případě vykazuje směrodatná odchylka jen malé výkyvy.

Výsledky celkové průměrné spokojenosti jsou uvedeny v tabulce 4.10.

Tabulka 4.10 Celková spokojenost se službami

Celková spokojenost se službami	1	2	3	4	5	Průměr	Směrodatná odchylka
	14	53	221	196	290		

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z tabulky 4.10 je patrné, že bylo dosaženo celkového průměrného ohodnocení 3,967. Cíl celkové průměrnosti alespoň 4, jež si společnost stanovila, tedy nebyl naplněn. Avšak vzhledem k faktu, že nejčastějším hodnocením byla zvolena 5, tedy nejvyšší možná známka, a skutečný celkový průměr od vytýčeného cíle zaostal jen nepatrně, můžeme výsledky spokojenosti se službami společnosti zhodnotit jako pozitivní.

Metoda důležitost-spokojenost (D-S)

Metoda D-S bude vyhodnocena, stejně jako předchozí metoda, pro obě dvě oblasti, a to pro oblast zaměřenou na hodnocení poradce a na hodnocení poradenských služeb.

Proto byla v rámci dotazníkového šetření při zjišťování spokojenosti respondentů zjišťována důležitost pro jednotlivé faktory. Důležitost byla stejně jako spokojenost hodnocena prostřednictvím hodnotící škály od 1 do 5. V tabulkách 4.11 a 4.12 jsou jednotlivé faktory seřazeny sestupně podle průměrné důležitosti. Nejdříve bude tato metoda použita pro oblast hodnocení poradce (viz tabulka 4.11), následně pro oblast zaměřující se na hodnocení poradenských služeb (viz tabulka 4.12).

Tabulka 4.11 Podklady pro metodu D-S v oblasti hodnocení poradce

Název a číslo faktoru	Průměrná důležitost	Průměrná spokojenost
6. Příjemný vzhled	4,86	4,30
7. Časová přizpůsobivost poradce	4,77	3,26
2. Srozumitelná komunikace	4,47	3,54
1. Ochota a zdvořilé chování	4,35	3,43
3. Příjemná komunikace	4,10	3,33
4. Gestikulace, mimika	3,83	3,16
5. Odbornost	3,50	3,77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Nejvyšší důležitost je kladena pro faktor č. 6 „příjemný vzhled“, jelikož získal hodnocení 4,86 z maximální hodnoty 5. Tento faktor je jediný, který získal průměrnou spokojenost větší než 4, a to konkrétně 4,30. Další faktor (č. 7), který vykazuje velkou důležitost je „časová přizpůsobivost poradce klientovi“. Naopak velmi malá důležitost byla zaznamenána u faktoru č. 5 „odbornost“. Tyto dva faktory jsou jediné, které vykazují průměrnou důležitost menší než 4.

Tato metoda porovnává míru průměrné důležitosti a míru průměrné spokojenosti, proto je velmi důležité se nezaměřovat pouze na důležitost jednotlivých faktorů, ale také brát v potaz i míru spokojenosti respondentů. V této oblasti hodnocení vykazuje 5 faktorů ze 7 vysokou průměrnou míru důležitosti a je proto zapotřebí se zaměřit také na průměrné spokojenosti u jednotlivých faktorů.

Proto by se společnost měla zaměřit na takové faktory, které vykazují vysokou míru důležitosti, avšak nízkou míru spokojenosti. Tyto faktory se řadí mezi tzv. kritické faktory a je třeba se na ně dále zaměřit. V našem případě všechny faktory dosahují v hodnocení spokojenosti hodnot vyšších než 3, kromě faktoru č. 6 „příjemný vzhled“. U hodnocení důležitosti dosáhly faktory vysokých hodnot.

Jako kritický byl vybrán faktor č. 7 „časová přizpůsobivost poradce klientovi“, jelikož i když vykazuje z celkového hlediska vysokou důležitost a zároveň poměrně velkou spokojenost, tak v plnění spokojenosti je jeho plnění slabší oproti jiným faktorům.

Následující tabulka 4.12 zobrazuje porovnání průměrné důležitosti a průměrné spokojenosti pro oblast hodnocení poradenských služeb.

Tabulka 4.12 Podklady pro metodu D-S v oblasti hodnocení poradenských služeb

Název a číslo faktoru	Průměrná důležitost	Průměrná spokojenost
5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta	4,68	3,84
6. Vcítění se do problematiky klienta	4,64	3,51
2. Celková kvalita poskytovaných služeb	4,40	4,29
3. Rychlost zpracování služeb	4,02	3,60
4. Přehlednost nabízených služeb	3,82	3,66
1. Rozsah nabízených služeb	2,40	4,47

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z tabulky 4.12 je zřejmé, že nejvyšší důležitost klienti přikládají faktoru č. 5 „přizpůsobivost se požadavkům klienta“ a č. 6 „vcítění se do problematiky klienta“. Tyto dva faktory vykazují průměrnou míru důležitosti větší než 4,50 z maximální hodnoty 5. Je tedy více než jasné, že tyto faktory jsou pro respondenty velmi důležité. Zatímco tyto faktory získaly největší hodnocení v rámci důležitosti, faktor č. 1 „rozsah nabízených služeb“ získal nejnižší průměrnou důležitost, a to 2,40 z maxima 5.

Na rozdíl od hodnocení oblasti poradce, zde všechny faktory dosáhly průměrné spokojenosti alespoň vyšší, než je hodnota 3,50. V této oblasti byl za kritický faktor zvolen faktor č. 6 „vcítění se do problematiky klienta“, i když vykazuje z celkového hlediska vysokou důležitost (4,64) a zároveň poměrně velkou spokojenost (3,51). To má za následek to, že v plnění spokojenosti je slabší oproti jiným faktorům.

Diferenční analýza

Další použitou metodou je diferenční analýza, která bude opět aplikována pro oblast hodnocení poradce a hodnocení poradenských služeb. Tato metoda je založena na rozdílu mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností jednotlivých faktorů. Průměrná spokojenost u jednotlivých faktorů byla vypočtena již dříve. Tyto výsledky zachycují tabulky 4.8 pro oblast hodnocení poradce a 4.9, pro oblast hodnocení poradenských služeb.

Průměrné důležitosti pro obě oblasti, byly také použity v předešlé metodě, avšak pro lepší orientaci jsou zachyceny v následujících tabulkách (4.13 a 4.14).

Tabulka 4.13 Ohodnocení důležitosti v oblasti hodnocení poradce

Název a číslo faktoru	Body					Průměr
	1	2	3	4	5	
1. Ochota a zdvořilé chování	0	2	24	30	73	4,35
2. Srozumitelná komunikace	0	3	19	21	86	4,47
3. Příjemná komunikace	2	2	30	42	53	4,10
4. Gestikulace, mimika	1	18	14	65	31	3,83
5. Odbornost	10	9	45	37	28	3,50
6. Příjemný vzhled	0	0	4	10	115	4,86
7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi	0	1	1	25	102	4,77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Tabulka 4.14 Ohodnocení důležitosti v oblasti hodnocení poradenských služeb

Název a číslo faktoru	Body					Průměr
	1	2	3	4	5	
1. Rozsah nabízených služeb	35	30	48	10	6	2,40
2. Celková kvalita poskytovaných služeb	0	8	12	30	79	4,40
3. Rychlost zpracování služeb	2	5	29	46	47	4,02
4. Přehlednost nabízených služeb	8	13	14	53	41	3,82
5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta	0	0	8	25	96	4,68
6. Vcítění se do problematiky klienta	1	3	2	30	93	4,64

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Po vypočtení všech průměrných důležitostí a spokojeností ve sledovaných oblastech lze provést diferenční analýzu. Pro zjištění výsledků diferenční analýzy je třeba vypočítat rozdíly mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností u jednotlivých faktorů. Výsledky diferenčních analýz, jsou uvedeny v následujících tabulkách (4.15 a 4.16). Hodnoty v tabulkách jsou seřazeny sestupně podle vypočítaného rozdílu.

Tabulka 4.15 Diferenční analýza v oblasti hodnocení poradce

Název a číslo faktoru	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi	3,26	4,77	1,51
2. Srozumitelná komunikace	3,54	4,47	0,93
1. Ochota a zdvořilé chování	3,43	4,35	0,92
3. Příjemná komunikace	3,33	4,10	0,77
4. Gestikulace, mimika	3,16	3,83	0,67
6. Příjemný vzhled	4,30	4,86	0,56
5. Odbornost	3,77	3,50	-0,27

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z tabulky 4.15 je patrné, že největší difference mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností je u faktoru „časová přizpůsobivost poradce klientovi“. Hodnota rozdílu je 1,51, tedy velmi vysoká, a proto by tomuto faktoru měla být věnována zvýšená pozornost. Vysokých hodnot také dosahují faktory „srozumitelná komunikace“ a „ochota a zdvořilé chování“. Oba faktory překročily hranici rozdílu 0,90, a proto by ani tyto oblasti neměly být opomenuty při zlepšování spokojenosti klientů. Ostatní difference, které se vyskytly, také dosahovaly vyšších hodnot, avšak vzhledem k náročnosti předchozích kritických faktorů by pravděpodobně nebylo v silách společnosti zabývat se dalšími oblastmi. Pro společnost bude lepší, když se zaměří na faktory s nejvyšší diferencí a po jejich zlepšení či případném odstranění může přistoupit k řešení dalších nedostatků. U jednoho z faktorů se vyskytl také záporný rozdíl, což znamená, že průměrná spokojenost převažovala nad průměrnou důležitostí. V tomto případě nemusí společnost vynakládat žádné úsilí ke zlepšení. Diferenční analýza pro oblast hodnocení poradenských služeb je uvedena v tabulce 4.16.

Tabulka 4.16 Diferenční analýza v oblasti hodnocení poradenských služeb

Název a číslo faktoru	Průměrná spokojeno	Průměrná důležitost	Diference
6. Vcítění se do problematiky klienta	3,51	4,64	1,13
5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta	3,84	4,68	0,84
3. Rychlost zpracování služeb	3,60	4,02	0,42
4. Přehlednost nabízených služeb	3,66	3,82	0,16
2. Celková kvalita poskytovaných služeb	4,29	4,40	0,11
1. Rozsah nabízených služeb	4,47	2,40	-2,07

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z výsledků uvedených v tabulce 4.16 je patrné, že nejvyšší difference dosáhl faktor „vcitění se do problematiky klienta“, a to 1,13. Celkem vysoká difference vyšla také u faktoru „přizpůsobivost se požadavkům klienta“. Ta dosáhla 0,84. Znovu bylo také dosaženo záporné difference, a to v případě „rozsahu nabízených služeb“. V oblasti „vcitění se do problematiky klienta“ a „přizpůsobení se jeho požadavkům“ by mohlo být poradcům poskytnuto odborné školení či workshop, které by mohlo snížit nebo i zcela odstranit onu velkou diferenci.

Srovnání kritických faktorů na základě využitých metod

Po získání výsledků z využitých metod nyní můžeme porovnat kritické faktory, na které je důležité se zaměřit při optimalizaci spokojenosti zákazníka. Srovnání použitých metod ukazuje tabulka 4.17. V případě metody pouze spokojenost byly kritické faktory vybrány na základě průměrného hodnocení spokojenosti. U metody D-S byly kritické faktory vybrány na základě slabšího plnění spokojenosti oproti jiným faktorům. U této metody budou v tabulce 4.17 kritické faktory označené „●“. U diferenční analýzy byly kritické faktory vybrány na základě rozdílů mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností, tedy diferencí. Dále označení „X“ v tabulce 4.17 znamená, že daný faktor v rámci dané metody nebyl zhodnocen jako kritický.

Tabulka 4.17 Srovnání použitých metod

Název a číslo faktoru	Použitá metoda		
	Pouze spokojenost	Metoda D-S	Diferenční analýza
OBLAST PORADCE			
4. Gestikulace, mimika	3,16	X	X
7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi	3,26	●	1,51
2. Srozumitelná komunikace	X	X	0,93
1. Ochota a zdvořilé chování	X	X	0,92
OBLAST SLUŽEB			
6. Vcitění se do problematiky klienta	3,51	●	1,13
3. Rychlost zpracování služeb	3,6	X	X
2. Celková kvalita poskytovaných služeb	4,29	X	X
5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta	X	X	0,84

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

V tabulce 4.17 je uvedeno 8 kritických faktorů, které byly zjištěny na základě dotazníkového šetření a využitých metod. Z těchto faktorů jsou 2 společné pro všechny metody. V následující části bude z těchto 8 faktorů vybráno několik nejdůležitějších, na které by se vedení společnosti mělo zaměřit.

Finální přehled kritických faktorů

Z výše uvedených kritických oblastí byly vybrány tři nejdůležitější. V první řadě byly do konečného přehledu zahrnuty faktory společné oběma metodám. Ve druhé řadě pak byl přidán faktor „celková kvalita poskytovaných služeb“. Ten byl zahrnut z toho důvodu, že v metodě pouze spokojenost nesplnil cíl vytýčený firmou v této oblasti. Vybrané kritické faktory ukazuje tabulka 4.18.

Tabulka 4.18 Finální přehled kritických faktorů

Název a číslo faktoru
7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi
6. Vcítění se do problematiky klienta
2. Celková kvalita poskytovaných služeb

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Doporučení pro zlepšení těchto kritických faktorů bude provedeno v kapitole nazvané Zhodnocení a doporučení.

Index spokojenosti zákazníka

Oblasti hodnocení poradce a poradenských služeb byly následně také vyhodnoceny prostřednictvím indexu spokojenosti zákazníka. Podle dotazníku byli respondenti rozděleni do 5 věkových kategorií:

- 18-26 let,
- 27-35 let,
- 36-44 let,
- 45-53 let,
- 54 a více let.

Index spokojenosti byl následně vypočítán na základě zjištěné spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů.

V prvním kroku je třeba zjistit spokojenost a důležitost jednotlivých respondentů v daných věkových skupinách a poté vypočítat aritmetické průměry spokojenosti a důležitosti faktorů za každou věkovou skupinu. Výsledky průměru spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů dle věkových kategorií jsou uvedeny v příloze č. 3.

Ve druhém kroku je třeba vypočítat celkovou míru hodnocení důležitosti I_k pro jednotlivé věkové kategorie. Pro příklad je celková míra hodnocení důležitosti I_k pro věkovou kategorii 18 – 26 let vypočtena:

$$\sum_{k=1}^{129} I_k = 4,28 + 4,41 + 3,99 + 3,89 + 3,21 + 4,89 + 4,35 + 4,2 + 4,37 + 4,00 + 3,86 + 4,61 + 4,57 = \mathbf{54,63}.$$

Hodnoty, které jsou sčítány jsou převzaty z přílohy č. 3 (viz věková skupina 18 – 26 let, první řádek, hodnoty důležitosti „sloupec D“). Výsledky celkové míry hodnocení důležitosti I_k pro jednotlivé věkové kategorie jsou uvedeny v příloze č. 4 (viz poslední sloupec v tabulce).

Třetím krokem je výpočet důležitosti váhy W_k pro jednotlivé faktory. K tomuto výpočtu byl použit vzorec (2.2), který je uveden v kapitole 2.5. Důležitost váhy W_k pro první faktor ve věkové kategorii 18 – 26 let byl vypočten následně:

$$W_1 = \frac{I_1}{M \cdot \sum_{k=1}^{129} I_1} = \frac{4,28}{5 \cdot 54,63} = \mathbf{0,0157}.$$

Proměnná I_1 vyjadřuje míru důležitosti prvního faktoru ve věkové kategorii 18-26 let (sloupec D) v příloze č. 4. Konstanta M je v našem případě rovna 5, jelikož vyjadřuje rozpětí škálovací stupnice. Co se týče sumy I_1 , ta byla převzata pro věkovou kategorii 18-26 let opět z přílohy č. 4 (viz první řádek, poslední sloupec). Váhy pro jednotlivé faktory jsou vypočteny v tabulce 4.19.

Tabulka 4.19 Výpočet výsledků vah důležitosti

Věková kategorie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
	DŮLEŽITOST VÁHY W_k												
18-26	0,0157	0,0161	0,0146	0,0142	0,0118	0,0179	0,0159	0,0154	0,0160	0,0146	0,0141	0,0169	0,0167
27-35	0,0169	0,0168	0,0160	0,0141	0,0135	0,0180	0,0160	0,0091	0,0163	0,0150	0,0141	0,0170	0,0172
36-44	0,0163	0,0173	0,0146	0,0150	0,0132	0,0183	0,0160	0,0090	0,0166	0,0148	0,0142	0,0174	0,0173
45-53	0,0162	0,0167	0,0155	0,0140	0,0130	0,0180	0,0167	0,0093	0,0165	0,0150	0,0143	0,0173	0,0175
54 a více	0,0156	0,0160	0,0162	0,0138	0,0141	0,0180	0,0164	0,0092	0,0167	0,0152	0,0142	0,0172	0,0173

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Čtvrtý krok představuje vypočtení indexu spokojenosti zákazníka za jednotlivé věkové kategorie. Tyto jednotlivé indexy jsou vypočteny, jako součin spokojenosti

jednotlivého faktoru v jednotlivých věkových kategoriích S_k a váhy důležitosti jednotlivého faktoru v daných věkových kategoriích W_k .

Výpočet Indexu spokojenosti zákazníka pro první faktor pro věkovou kategorii 18-26 let byl vypočten takto:

$$S_1 \cdot W_1 = 3,86 \cdot 0,0157 = \mathbf{0,0606}.$$

Výpočet indexu spokojenosti pro jednotlivé faktory ukazuje tabulka 4. 20.

Tabulka 4.20 Index spokojenosti pro jednotlivé faktory

Věková kategorie	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	za skupinu
	INDEX SPOKOJENOSTI PRO JEDNOTLIVÉ FAKTORY ($S_k \cdot W_k$)													
18-26	0,0605	0,0581	0,0435	0,0426	0,0454	0,0800	0,0519	0,0687	0,0664	0,0537	0,0510	0,0630	0,0581	0,7429
27-35	0,0540	0,0582	0,0509	0,0432	0,0497	0,0753	0,0533	0,0418	0,0696	0,0541	0,0516	0,0663	0,0603	0,7282
36-44	0,0588	0,0640	0,0532	0,0498	0,0504	0,0778	0,0509	0,0407	0,0712	0,0539	0,0528	0,0679	0,0604	0,7518
45-53	0,0507	0,0619	0,0534	0,0435	0,0492	0,0747	0,0565	0,0410	0,0713	0,0551	0,0519	0,0669	0,0618	0,7380
54 a více	0,0524	0,0521	0,0547	0,0454	0,0526	0,0787	0,0515	0,0403	0,0697	0,0547	0,0526	0,0652	0,0612	0,7311

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Index spokojenosti pro jednotlivé věkové kategorie byl zjištěn tak, že byly sečteny indexy spokojenosti jednotlivých faktorů a následně byl početně upraven tak, že byla odečtena konstanta 0,2 a získaný výsledek byl dále ještě vynásoben konstantou 1,25. Prostřednictvím této úpravy docílíme toho, že pokud zákazník na všechny faktory odpoví známkou 5, tedy „zcela nespokojen“, pak by jeho ISZ měl být 20 %. Logicky je tedy zřejmé, že pokud by zákazník takto odpověděl, jeho ISZ by měl být 0 %. Aby bylo docíleno toho, že index spokojenosti bude 0 %, je zapotřebí od vypočteného indexu právě odečíst konstantu 0,2 a následně získaný výsledek vynásobit konstantou 1,25. Díky této početní úpravě docílíme toho, že pokud je se vším zákazník velmi nespokojen bude jeho výsledný index spokojenosti 0 %, zatímco kdyby byl se vším velmi spokojen, je jeho index spokojenosti 100 %. Nakonec ještě výsledek vynásobíme 100, abychom dostali výsledek uveden v procentech. Hodnoty indexu spokojenosti pro jednotlivé věkové kategorie ukazuje tabulka 4.21.

Tabulka 4.21 Index spokojenosti zákazníka za jednotlivé věkové kategorie

ISZ za jednotlivé věkové kategorie		
Věková kategorie	ISZ	ISZ v %
18-26	0,68	67
27-35	0,66	66
36-44	0,69	69
45-53	0,67	67
54 a více	0,66	66

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

V posledním, pátém kroku, jsme došli k celkovému indexu spokojenosti zákazníka. Celkový ISZ byl zjištěn jako součet dílčích ISZ (viz tabulka 4.21) vydělený počtem věkových kategorií. Výsledek pak byl vynásoben 100, aby byl znázorněn v procentech. Dle tohoto postupu je celkový ISZ vypočítán takto:

$$ISZ = \frac{(0,67+0,66+0,69+0,67+0,66)}{5} \cdot 100 = 67 \% .$$

Celkový index spokojenosti zákazníka pro danou společnost vyšel 67 %. Výsledek je nad průměrem, avšak není uspokojivý. Vedení společnosti si přálo v tomto indexu dosáhnout alespoň 85 %, proto společnost musí své nabízené služby posunout na vyšší úroveň kvality. Nevýhodou této metody je, že neukazuje na konkrétní problémové faktory, na které by bylo třeba se zaměřit v rámci zkvalitnění služeb. Avšak tyto problémy již byly odhaleny v předchozích vyhodnocených metodách. ISZ, tak podporuje a potvrzuje závěr, že je třeba poradenské služby zkvalitnit. Konkrétní doporučení v rámci zkvalitnění služeb budou dále popsány v kapitole č. 5.

Ukázky vzorových výpočtů sloužící pro výpočet ISZ jsou ve výpočtech zaokrouhleny, avšak pro přesnost jsou výsledky v uvedených tabulkách (4.19, 4.20 a 4.21) vypočítány prostřednictvím programu Microsoft Excel 2016.

Vyhodnocení otevřených otázek z dotazníkového šetření

V této části práce bude věnována pozornost otevřeným otázkám z dotazníku. Jedná se o otázku č. 9 „Co byste doporučil/a pro zlepšení?“ a otázku č. 10 „Co Vám nejvíce vadí?“.

Otázka č. 9 „Co byste doporučil/a pro zlepšení?“

V této otázce respondenti dostali prostor k vyjádření svých názorů, které mohou přispět ke zvýšení jejich spokojenosti. Tuto část dotazníku bylo těžké vyhodnotit, jelikož odpovědi respondentů byly různorodé. Proto budou uvedeny pouze ty odpovědi, které se vyskytovaly s nejvyšší četností a je možné podat návrh na jejich zlepšení. Nejčastější odpovědi, které byly uvedeny, jsou následující:

- vybudování poboček,
- reklama,
- kvalitnější internetové stránky,
- zaregistrování se na sociálních sítích,
- zvětšit velikost písma ve vypracovaných projektech,
- možnost zpětné vazby.

Paretova analýza

Na základě velmi různorodých odpovědí byla zvolena Paretova analýza, na jejímž základě se dá zjistit, na jaké faktory by se společnost měla primárně zaměřit. Aby bylo možné sestavit Paretův diagram musely být návrhy na zlepšení redukovány. Proto návrhy, které se objevovaly ojediněle byly zahrnuty do skupiny „ostatní“. Údaje potřebné pro konstrukci diagramu jsou uvedeny v tabulce 4.22.

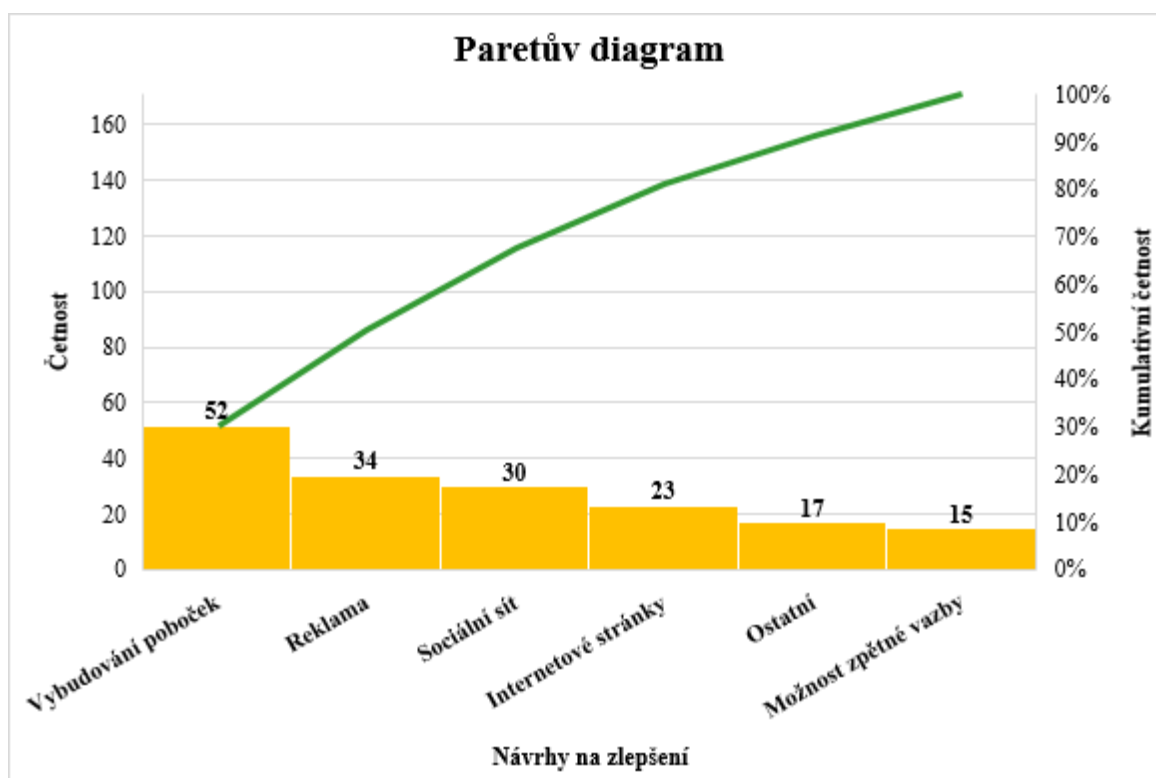
Tabulka 4.22 Údaje pro konstrukci Paretova diagramu

Název návrhu	Četnost	Relativní četnost	Kumulativní četnost
Vybudování poboček	52	52	30,41%
Reklama	34	86	50,29%
Sociální sít	30	116	67,84%
Internetové stránky	23	139	81,29%
Ostatní	17	156	91,23%
Možnost zpětné vazby	15	171	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z údajů uvedených v tabulce 4.22 byl následně vytvořen Paretův diagram, který je zobrazen na grafu 4.4.

Graf 4.4 Paretův diagram



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z grafu 4.4 byly zvoleny tři návrhy na zlepšení dle Paretova pravidla 80/20, a to vybudování poboček, reklama a zaregistrování společnosti na sociální síť. U skupiny „ostatní“ se objevovaly návrhy jako je například pořádání workshopu v oblasti finančního poradenství, lepší vzhled vizitek, vytvoření aplikace s rezervačním systémem pro objednání schůzky online, rozdávání propagačních materiálů (propisky a bloky) aj.

Výsledky Paretova diagramu byly předloženy vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že Consulting company svou činnost provozuje převážně na základě doporučení svých klientů, oblast reklamy jako takové nezařadila jako důležité faktory, na které je třeba se zaměřit. Společnost přiznává, že v dnešním konkurenčním světě je reklama důležitá, jsou pro ni ale přednější jiné oblasti pro zlepšování služeb. Společnost by byla ochotná uvažovat o založení profilu na sociální síti, neboť tento druh není příliš nákladný, a naopak je v dnešní době velmi oblíbený a tím pádem efektivní. Stejně tak uvedla, že ji zaujal návrh na zkvalitnění internetových stránek, neboť si je sama vědoma, že stránky často neaktualizují a nevěnují jim takovou pozornost.

Zatímco reklama neuspěla s velkým úspěchem, návrh na založení poboček se vedení jevil jako velmi dobrý. A to z toho důvodu, že sama společnost již delší dobu o tomto kroku

uvažovala. Někteří klienti a také sami poradci již v minulosti projevili názor, že by bylo vhodné otevřít několik poboček.

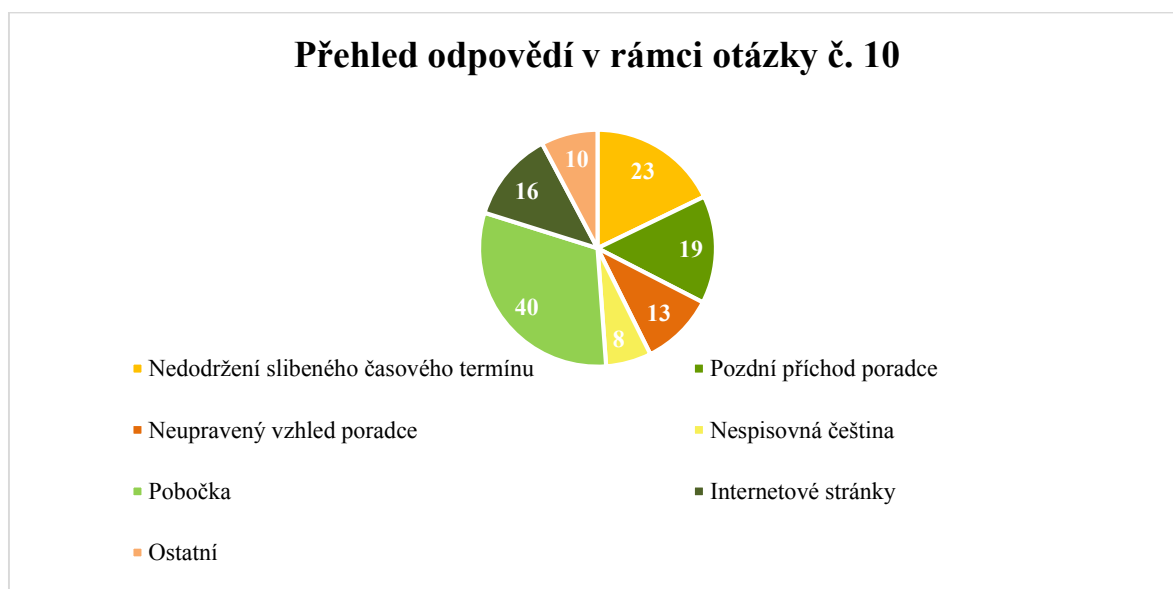
Otázka č. 10 „Co Vám nejvíce vadí?“

Druhá otevřená otázka, na kterou respondenti odpovídali se zaměřovala na zjištění názorů či případných negativních zkušeností s poradcem i samotnou poradenskou společností. I v této otázce se často objevovaly odpovědi respondentů, které se týkaly absence pobočky a neprofesionálních internetových stránek. Vzhledem k tomu, že problém s pobočkou již byl zaznamenán v předešlé otázce a internetové stránky nejsou pro společnost primárním problémem, na který by se chtěla zaměřit, nebudou tyto dva problémy v rámci vyhodnocení této otázky brány v úvahu. Proto se zaměříme na jiné, často vyskytované, odpovědi. Nejčtenější odpovědi byly následující:

- nespisovná čeština,
- neupravený vzhled poradce,
- pozdní příchod poradce,
- nedodržení slíbeného časového termínu.

Pro lepší přehlednost jsou získané odpovědi vyjádřeny graficky (viz graf 4.5).

Graf 4.5 Přehled odpovědí v rámci otázky č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledku dotazníkového šetření, 2017.

Z grafu 4.5 vyplývá, že opomineme-li problém s pobočkou, pak nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u faktoru nedodržení slíbeného časového termínu. Devatenáct

respondentů uvedlo, že pro ně největší problém představuje pozdní příchod poradce. Některé odpovědi byly uvedeny v dotaznících jen jednou, proto byly do vyhodnocení zahrnuty do skupiny ostatní. Mezi tyto odpovědi patří například arogantní vystupování poradce, afektovanost či nátlak poradce na klienta.

Všechny metody, které si autorka dala za cíl v úvodu diplomové práce byly dokončeny. Nyní je tedy možné přejít ke zhodnocení získaných výsledků a podání následných doporučení pro Consulting company.

5 Zhodnocení a doporučení

V následující kapitole bude věnován prostor získaným výsledkům. Nejdříve budou v tabulce 5.1 sumarizovány všechny kritické faktory dle použitých metod. Zvlášť budou vyhodnoceny problémy vyplývající z otázek č. 6, 9 a 10. Nakonec budou zhodnoceny výsledky indexu spokojenosti zákazníka a Net Promoter Score. Následně budou výsledky konzultovány s vedením společnosti. Po poradě s vedením budou vybrány nejdůležitější faktory, ke kterým bude podáno doporučení ke zlepšení.

5.1 Kritické faktory společnosti

V tabulce 5.1 jsou pro lepší přehlednost zaznamenány kritické faktory, které vyšly u jednotlivých metod.

Tabulka 5.1 Přehled kritických faktorů na základě vyhodnocení jednotlivých metod

Název metody	Název kritického faktoru
Pouze spokojenost	4. Gestikulace, mimika
	7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi
	3. Rychlost zpracování služeb
	6. Vcítění se do problematiky klienta
Metoda D-S	7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi
	6. Vcítění se do problematiky klienta
Diferenční analýza	1. Ochota a zdvořilé chování
	2. Srozumitelná komunikace
	7. Časová přizpůsobivost poradce klientovi
	5. Přizpůsobivost se požadavkům klienta
	6. Vcítění se do problematiky klienta
Paretova analýza	Pobočka
	Reklama
	Sociální síť

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků uvedených v podkapitole č. 4.8.

Součástí dotazníku byly také polouzavřené otázky. Jednou z nich byla i otázka č. 6 „Máte nějakou negativní zkušenost se společností?“. Kladně (ano, mám negativní zkušenost) odpovědělo 14 respondentů. Tyto negativní zkušenosti byly zaznamenány již dříve v tabulce 4.6.

Otázka č. 9 „Co byste doporučil/a pro zlepšení?“ byla vyhodnocena prostřednictvím Paretova diagramu. Kritické faktory byly vybrány dle Paretova pravidla 80/20 a jsou následující:

- neexistující pobočky,
- téměř žádná reklama,
- neexistující profil na sociálních sítích.

Celkem 52 respondentů zvolilo jako problém absenci poboček.

Druhou otevřenou otázkou byla otázka č. 10 „Co Vám nejvíce vadí?“. Odpovědi byly velmi různorodé, proto byly výsledky zpracovány graficky (viz graf 4.5). Z tohoto grafu vyplynulo, že nejvíce klientům vadí nedodržení stanoveného termínu a pozdní příchod na schůzku.

Mezi využitými metodami byla také metoda Net Promoter Score. Tato metoda byla použita pro vyhodnocení otázky č. 5 „Je pravděpodobné, že byste doporučil/a tuto společnost rodině či okruhu svých známých? *Ohodnoťte na škále 0 až 10, kde 0 vyjadřuje určitě ne a 10 určitě ano*“. Z této metody vyplynulo, že společnost má více klientů tzv. „kritiků“, tedy nespokojení zákazníci převažují nad spokojenými, a to o 7 %.

Na základě dotazníku si společnost také vytýčila vlastní cíle ve vybraných oblastech. Tyto cíle jsou pro lepší přehlednost uvedeny v tabulce 5.2.

Tabulka 5.2 Vytýčení cílů ve vybraných oblastech vedením společnosti

Název cíle	Možné maximum	Očekávaná hodnota cíle	Reálná hodnota cíle	Naplnění cíle
Spokojenost zákazníku (metoda ISZ)	100%	85%	67%	Ne
Celková kvalita poskytovaných služeb	5	4,5	4,29	Ne
Přizpůsobení se požadavkům klienta	5	3,5	3,84	Ano
Celkové průměrné ohodnocení za oblast	5	4,0	3,97	Ano*
<i>*po přihlednutí k okolnostem a zaokrouhlení lze faktor požadovat za splněný</i>				

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků uvedených v podkapitole č. 4.8

Takto shrnuté kritické faktory byly předloženy vedení Consulting company. Management společnosti poté sám vybral faktory, ke kterým chce získat doporučení na zlepšení.

5.2 Doporučení pro zkvalitnění služeb poradenské společnosti

Společnost z předložených kritických faktorů požadovala návrhy na zlepšení v těchto oblastech:

- založení pobočky/poboček,

- vzhled a profesionalita poradce,
- založení profilu na sociálních sítích,
- zvýšení celkové kvality poskytovaných služeb.

5.2.1 Založení pobočky/poboček

První doporučení, které si společnost z kritických faktorů vybrala bylo založení pobočky, a to z toho důvodu, že o tom již Consulting company v minulých letech uvažovala, aby se do jisté míry zviditelnila a zvýšila tak svou konkurenceschopnost. Založení pobočky je tedy velmi výborný způsob, jak rozšířit podnikání, aniž by se musela zakládat nová společnost.

Consulting company je v současné době zisková společnost. Chce-li si tuto pozici udržet, je zapotřebí neustále rozšiřovat a rozvíjet své aktivity. Hlavním cílem založení pobočky by bylo vybudovat dobré jméno společnosti na českém trhu v rámci poskytování poradenských služeb. Díky nové pobočce by mohla zaujmout nové potenciální zákazníky, následně rozšířit svou působnost po celém území České republiky a dosáhnout tak většího podílu na českém trhu.

Jelikož umístění nové pobočky může rozhodnout o jejím úspěchu či neúspěchu za lokalitu vhodnou pro založení pobočky v rámci Moravskoslezského kraje byla zvolena Ostrava, jelikož toto město je velmi frekventované, jsou zde dostupnější ceny nájmu a jedná se o třetí největší město v České republice. Založení pobočky v tomto kraji bylo zvoleno také z toho důvodu, že ve městě společnost vznikla a eviduje zde nejvíce klientů. Umístění by mělo být samostatné a velikost by měla být alespoň 50 m². Tento objekt by měl také disponovat i menším parkovištěm, aby klienti dojíždějící automobilem mohli bez problémů zaparkovat, jelikož v centru Ostravy je to častý problém.

Při volbě pobočky musíme brát v úvahu, že nejen cena, ale také kvalita se výrazně liší. Cena se může odvíjet od toho, jestli je prostor, ve kterém bude pobočka založena nový, zrekonstruovaný či má v ceně například klimatizaci, informační rozvody či přípojku na internet.

Dle průzkumu provedeném v minulém roce, který zveřejnila Asociace realitních kanceláří České republiky (dále ARK ČR) se nebytové prostory v Ostravě pohybují v rozmezí od 67 Kč do 320 Kč za čtvereční metr. Tento průzkum dále ukázal, že v moravskoslezské metropoli můžou podnikatelé sehnat nejlevější nebytové prostory

ze všech krajských měst republiky. V centru Ostravy je relativně vysoký zájem o zřízení kanceláří či poboček. ARK ČR uvedla, že nabídka a poptávka je v tomto městě vyrovnaná a lze v budoucnu očekávat, že nájemné v centru města bude stagnovat.

Z finanční stránky se proto jeví vhodnou variantou dlouhodobý pronájem právě v centru Ostravy, aby byla dobře dostupná pro klienty. Průměrná měsíční částka nájmu za metr čtvereční pro oblast centrum Ostravy je 153,50 Kč. Měsíční nájemné by činilo u objektu velikosti 50 m², tedy 7 675 Kč. Tato cena však nezahrnuje kauci, jelikož ta se odvíjí individuálně dle pronájmu a stanovených podmínek mezi pronajímatelem a nájemcem.

U založení pobočky je také velmi důležité její vybavení. To by bylo vhodné pořídit ve vlastní režii, kdy by se jednalo především o kancelářský nábytek, jako jsou stoly, židle, police aj. Byla by také pořízena kancelářská technika, která je nutná k samotnému provozu pobočky. Celková odhadovaná částka je ve výši 152 399 Kč (viz příloha č. 5), tato částka je stanovena pro založení pobočky, ve které by působili tři poradci. Ceny, které jsou uvedeny v příloze č. 4, vychází z ceníku interních dodavatelů společnosti, se kterými již společnost spolupracovala při vybavení jejích kanceláří. Celková časová náročnost vztahující se k založení pobočky pro pobočku v Ostravě by byla 2-3 měsíce.

Při založení pobočky je zapotřebí také zvolit vhodnou formu „zviditelnění se“. Je zapotřebí dát vědět svým stávajícím a potenciálním klientům, že jsou tady právě pro ně a dát jim například prostřednictvím letáků, sociální sítě či internetových stránek vědět, že byla otevřena nová pobočka a budovat si tak větší povědomí mezi klienty. Následné rozšíření poboček v rámci území by mohlo probíhat prostřednictvím hlasování lidí přes internetové stránky či sociální sítě, kdy by si mohli sami odhlasovat, kde by chtěli založit další pobočky.

Každá společnost si musí uvědomit, že vedle svého podniku a jeho zákazníků stojí na trhu jeho konkurence. Často společnosti chybují v tom, že zapomínají na již konkurenční firmy a s nimi související konkurenční boj. Mezi největší konkurenty sídlící v Ostravě pro společnost Consulting company se řadí například Broker Consulting, AWD, Partners či Fincentrum. Aby byla Consulting company napřed svým konkurentům, může se již nyní připravit na novou novelu zákona o podnikání na finančním trhu, kterou bude implementovat evropská směrnice MiFID 2. Tato novela přinese investičním poradcům povinnost prokazovat a zajistit svou odbornost prostřednictvím vykonaných odborných zkoušek uznávaných či akreditovaných ČNB. (Vlnas, Hájková, 2016)

Tento zákon bude účinný a platný od začátku příštího roku, a proto je vhodné, aby byla společnost připravena již s předstihem. Tento kurz k získání odborného certifikátu €FA™ (Evropský finanční poradce) poskytne společnosti profesionalitu a odbornost na českém, ale také evropském trhu. Certifikát poukazuje také na přidanou hodnotu klientovi a tím se asociace finančních zprostředkovatelů snaží o vyřazení „slabších finanční společnosti“, tedy i konkurentů Consulting company. (Vlnas, Hájková, 2016)

Tento kurz je roční a obsahuje dvanáct modulů, které obsahují takové oblasti, jako je finanční statistika a matematika, finanční plánování a poradenství, legislativa či etika. Kurz mohou provádět pouze tři vysoce spolehlivé kvalitní vzdělávací společnosti, které akreditovala EFPA ČR a připraví uchazeče ke zkouškám €FA™. Jde o společnosti KFP, a EFAcademy – European Financial Academy a Partners Akademie, s. r. o. Na tento kurz je možné se přihlásit přes EFPA České republiky. Cena kurzu je individuální a odvíjí se od počtu uchazečů. (EFPA, 2017)

Po absolvování kurzu je možné složit zkoušku u EFPA ČR. Zkouška trvá 90 minut a poplatky za vykonání zkoušky jsou následující:

- za vykonání zkoušky 5 000 Kč,
- roční udržovací poplatek 2 000 Kč,
- poplatek za opakování zkoušky 3 000 Kč (maximálně jednou).

Ceny jsou uvedeny bez DPH (21 %). (EFPA, 2017)

Tento certifikát by byl tedy vhodné získat, jelikož s vybudováním pobočky v Ostravě by mohl zvýšit konkurenceschopnost samotné společnosti.

5.2.2 Vzhled a profesionalita poradce

V průběhu pracovního procesu se finanční poradce setkává s mnoha rozličnými jedinci. Nejen přirozený mluvený projev, příjemné vystupování, ale i upravený vzhled „otevívá dveře ke klientovi“. Proto je zapotřebí zlepšovat vyjednávací schopnosti, trénovat komunikaci a umět adekvátně reagovat na různé typy jednání a chování. V rámci tréninku lze docílit toho, aby poradci efektivně a úspěšně jednali a zvládali různé zátěžové situace. V případě, že se zaměří právě na tuto problematiku, budou schopni vést rozhovory, docílit kompromisů a směřovat k stanovenému cíli. Zároveň poradci nesmí zapomínat na to, že je zapotřebí věnovat také čas, který budou věnovat svému zevnějšku a neverbálnímu vystupování. Je zapotřebí mít nejen čisté oblečení, ale být také usměvavý. Proto je velmi

důležité se zaměřit na tuto oblast, jelikož pokud se klient bude cítit v poradcově společnosti příjemně, znovu ho vyhledá. Proto autorka práce doporučuje, aby se společnost zaměřila na konzultaci s odborníky například prostřednictvím školení poradců. Školení by mohlo zahrnovat tyto oblasti:

- psychologie prvního dojmu, odhad konkrétní situace a druhého jedince,
- přirozenost a profesionální chování,
- umění se prodat, aneb schopnost zaujmout a prosadit se,
- oblékání, vzhled, životní styl a úprava,
- charisma osobnosti a jeho vystupování.

Autorka vybrala přehled vybraných kurzů, na které by bylo vhodné se zaměřit (viz tabulka 5.3). Bylo obtížné zvolit nejvhodnější kurzy, proto autorka zvolila jako rozhodující faktor dostupné recenze na internetu od absolventů těchto kurzů a vybrala čtyři konkrétní kurzy. Kurzy týkající se oblasti vzhledu zprostředkovává společnost EduCity, zatímco kurzy vztahující se ke komunikaci zajišťuje společnost Else AZ, s. r. o.

Tabulka 5.3 Přehled vybraných kurzů

Název kursu	Výstup	Cena
Profesionální vzhled a osobní styl*	Vysvětlení základních pravidel při stylizaci profesionálního vzhledu a poukázat na to, že úprava vzhledu je součástí neverbální komunikace.	4 369 Kč
Péče o osobní vzhled*	Nauka o výběru vhodných barev, typu oděvu, zásadách vkusného oblékání pro různé příležitosti aj.	4 165 Kč
Mezilidské vztahy a komunikace **	Seznámení poradců se základními principy úspěšného jednání s klienty, procvičení nových postupů chování na základě modelových situací aj.	3 900 Kč
Profesionální komunikace v obtížných situacích**	Uvědomění si, jakou roli hraje stres a sebedůvěra při jednání s klienty, osvojit si a procvičit osvědčené techniky a postupy, které pomůžou poradcům jednat i v obtížných situacích.	4 390 Kč
* 1 den školení ** 2 dny školení		

Zdroj: Vlastní zpracování dle (EduCity, 2017; Else AZ, s. r. o., 2017)

5.2.3 Založení profilu na sociální síti

V současné době je velmi důležité, aby každá společnost, která se chce udržet v dnešním těžkém konkurenčním boji, o sobě dávala vědět okolí, ať už prostřednictvím reklam na internetu, sociálních sítích nebo televize aj. Proto by bylo vhodné, aby se společnost zaměřila na propagaci svého jména prostřednictvím sociálních sítí, čímž by oslovila potenciální klienty a dostala se tak více do povědomí. Nejjednodušší pro začátek by bylo vhodné se zaměřit na sociální síť Facebook. Založení profilu na této síti je zdarma a správa profilu by přinesla náročnost pouze časovou nikoliv finanční. První náklady na této síti přichází až s reklamou. Pokud by se firma v budoucnu rozhodla využít tento typ reklamy, měla by vycházet z podkladů hodnocení spokojenosti. Cena Facebookové reklamy se totiž odvíjí od mnoha faktorů. Nejdůležitějšími z nich jsou počet oslovení lidí a regionální okruh. Dalšími faktory jsou četnost zobrazování reklamy, délka zobrazování reklamy a okruh přátel daného profilu.

Například pokud by firma stála pouze o základní reklamu, která spočívá v oslovení pouze fanoušků jejich profilu v okruhu do 10 km od místa udané adresy, zaplatila by pouze 500 Kč. Tato reklama by se zobrazovala jen po dobu 14 dnů, a to 2x denně. Kdyby se však rozhodla oslovit reklamou okruh náhodných uživatelů sociální sítě po celé České republice s reklamou zobrazovanou alespoň 4x týdně všem osloveným po dobu 1 měsíce, náklady by byly ve výši cca 3 000 Kč. Autorka nedoporučuje na sociální síti využívat reklamu, nýbrž zaměřit se na profil společnosti jako takový. Je důležité vkládat novinky a aktuální informace z dění ve společnosti, aby klienti byli neustále v obraze. Na profilu by klienti mohli nejen získat potřebné informace, ale také ohodnotit, jak spokojení či naopak nespokojení byli s touto společností. Společnost může na příspěvky „fanoušků“ reagovat (pozitivně či negativně) a případné stížnosti může zohlednit v dalším výzkumu spokojenosti se svými službami.

Co se týče oblasti virtuálního prostředí, společnost by se měla také zaměřit na zkvalitnění internetových stránek. Jejich vzhled je neprofesionální a nabízené informace jsou nedostačující. Kromě profilu na sociální síti a internetových stránek autorka nedoporučuje žádnou jinou formu reklamy. Jelikož společnost pracuje převážně na základě doporučení ze strany spokojených klientů, není třeba využívat reklamy v televizi, rozhlasu, tisku či na billboardech. Je předpoklad, že po dostatečném zlepšení internetových stránek a založení profilu na Facebooku není třeba vyšších výdajů v oblasti reklamy.

5.2.4 Zvýšení celkové kvality poskytovaných služeb

V Indexu spokojenosti zákazníka společnost dosáhla hodnocení 67 %. Cíl v této oblasti byl stanoven o mnohem vyšší, a to 85 %. Při porovnání očekávaného a reálného výsledku je patrné, že se hodnoty liší o 18 %, což je relativně vysoká hodnota rozdílu. Stejně tak v oblasti bodového hodnocení chtěla společnost dosáhnout v případě celkové kvality poskytovaných služeb celkového průměrného hodnocení alespoň 4,5 z 5 možných. V této oblasti také cíl nebyl naplněn, neboť skutečný celkový průměr dosáhl 4,29 z 5 možných. Nepříznivý výsledek přinesla také metoda Net Promoter Score. Ta vykazala o 7 % více nespokojených klientů než spokojených.

Na základě všech těchto výsledků byla navržena tato doporučení:

- mystery metody,
- pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti klientů,
- pravidelné hodnocení poradců,
- zavedení motivačních složek.

První doporučení v rámci zvýšení celkové kvality poskytovaných služeb autorka této práce navrhla mystery metody, zejména mystery client a mystery calling. Mystery client, tzv. utajený zákazník, je šetření kvality služeb bez odhalení pravé identity tazatele. Ten se vydává za skutečného zákazníka a jeho cílem je zjistit, v jaké kvalitě jsou nabízené služby poskytovány. Mystery client má z pravidla podobu osobního setkání. Cílem této schůzky utajeného klienta a poradce je získání reálného obrazu o jednání s klientem v různých oblastech. Například v oblasti chování, ochoty, odbornosti, používání gestikulace a mimiky a podobně. Jsou tedy hodnoceny všechny faktory, které při schůzce s poradcem klient skutečně vnímá. Aby se snížilo riziko subjektivity při tomto šetření probíhá mystery client na základě přesně daných postupů. Na základě výsledků tohoto šetření mohou být následně realizována další opatření pro zlepšení klientského přístupu a snížení nespokojenosti klienta.

Druhou z mystery metod je mystery calling, tzv. utajený telefonát. Princip této metody je obdobný jako u mystery klienta, jen s tím rozdílem, že místo osobní schůzky se v tomto případě využívá tajný volající, tzv. mystery caller. Ten prověřuje služby, jako případný budoucí klient. Během hovoru sbírá co nejpřesnější informace v různých oblastech. Stejně jako u mystery client se získané výsledky dají dále využít.

Mystery metody nesou také náklady, které mohou být důležitým kritériem pro konečné rozhodnutí společnosti. Náklady na mystery metody ukazuje následující tabulka 5.3.

Tabulka 5.4 Náklady na mystery metody

Mystery metoda	Průměrná cena služby *
Mystery client	2185 Kč **
Mystery calling	790 Kč **
Doplňkové služby	
Školení zaměstnanců	6750 Kč ***
Kurs "spokojenost zákazníka"	1 200 Kč/ osoba
Kurs "zákaznický přístup"	5500/skupina
<i>*Proto byly osloveny tři společnosti a jejich nabídky byly zprůměrovány</i>	
<i>**Ceny jsou za jeden mystery client/calling včetně zpracování vyhodnocení</i>	
<i>***Jedno kolo školení</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných údajů

Druhým doporučením v této oblasti bylo uvedeno pravidelné dotazníkové šetření spokojenosti klientů. Pravidelné zjišťování spokojenosti je velmi důležité proto, aby společnost „neusnula na vavřínech“. Díky pravidelnému monitoringu poskytovaných služeb může společnost zjistit, zda se v kritických oblastech zlepšuje, plní své stanovené cíle nebo zda naopak stagnuje či dokonce klesá její kvalita poskytovaných služeb. Kdyby se společnost rozhodla pro založení několika poboček, mohla by zdokonalit také dotazování. Místo klasických papírových dotazníků by mohla využít elektronickou formu. V každé pobočce by byla umístěna dotyková obrazovka. Princip dotazován by pak spočíval v tom, že by zákazník ihned po ukončení schůzky mohl zhodnotit spokojenost se službami. Ze začátku by probíhala testovací fáze, ve které by byla pouze jedna otázka „Byli jste spokojeni s návštěvou pobočky?“. Klient by pak jednoduchým kliknutím na obrazovku zvolil odpověď ano či ne. V případě, že by se toto testování setkala s pozitivním ohlasem, mohlo by se dotazování rozšířit o více otázek. Například „Byl poradce zdvořilý?“, „Byl dobře upravený?“, „Pomohl Vám vyřešit problém?“ a podobně.

Tento systém hodnocení spokojenosti by mohl být mnohem efektivnější než papírové dotazníky. Je zde totiž předpoklad, že klient spíše klikne na obrazovku, než aby si domů odnášel dotazník. Navíc by systém byl napojen na aplikaci, která by sama v určitých intervalech posílala výsledky. Na druhou stranu by elektronický systém mohl přinést dodatečné náklady v podobě analytika. Nepředpokládá se, že poradci budou vzdělání

a školení v oblasti analýzy a reportingu, a tak by se buď musel najmout nový pracovník – analytik, nebo by se musel v určitých intervalech (například čtvrtletně, pololetně, ...) najímat externista, který by vyhodnocoval výsledky spokojenosti. I přes navýšení nákladů by společnost měla reálně uvažovat o tomto návrhu.

Poslední dvě doporučení se týkala pravidelného hodnocení poradců a zavedení motivačních složek. Tato doporučení se doplňují, jelikož poradce, který v delším časovém horizontu (například při pravidelných průzkumech) dosahuje velmi kvalitních či uspokojivých výsledků, by měl být také odměněn za své úsilí a přínos pro společnost. Hodnocení může být prováděno na základě již zmíněných mystery metod či elektronického systému. Hodnocení by se teoreticky dalo provádět také za pomoci aktivní účasti vedení. Člen vedení by mohl, ať už ohlášeně či neohlášeně, přijít na domluvenou schůzku mezi poradcem a klientem. Tuto možnost však autorka společnosti nedoporučuje, jelikož se domnívá, že chování poradce by mohlo být rozdílné (lepší) než bez přítomnosti nadřízeného.

Motivace poradce za jeho pozitivní hodnocení může být:

- finanční bonus,
- nepeněžní odměna (vyšší slevy na poskytované služby),
- soutěže v rámci společnosti – např. o nejlepšího poradce společnosti, o nejlépe upraveného poradce, o nejvíce ochotného poradce atd. a následné ocenění (diplom apod.),
- navýšení provizí v případě spolupráce se společností delší než pět let,
- kariérní růst.

Je velmi důležité, aby se společnost zaměřila také na motivaci svých poradců, jelikož ta vyjadřuje ochotu dosahovat požadovaného výkonu, uskutečňovat strategické cíle společnosti a vykonávat sjednanou práci.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na problematiku spokojenosti zákazníků s poskytováním poradenských služeb v konkrétní poradenské společnosti. Cílem práce bylo provést analýzu spokojenosti zákazníků společnosti Consulting company a nalézt ty faktory, které mají negativní vliv na celkovou spokojenost jejích klientů. Následně pak navrhnout vhodná opatření pro zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Aby bylo možné vůbec tento cíl splnit, bylo zapotřebí si nejdříve nastudovat nejen tuzemskou, ale také cizojazyčnou literaturu. Obě pomohly autorce zaměřit se na problematiku v oblasti měření spokojenosti zákazníka. Sloužily také jako podklad pro zpracování teoretické části, ve které jsme se setkali například s problematikou zaměřenou na systém managementu kvality, kvalitu, zákazníka aj.

Následující kapitoly byly věnovány praktické části diplomové práce. Nejdříve byla představena poradenská společnost, zatímco další kapitola se zaměřovala na analýzu spokojenosti zákazníků. Aby bylo možné provést samotnou analýzu bylo nejdříve zapotřebí po nastudování literatury navrhnout dotazník, který byl po konzultacích s vedením společnosti předložen vybranému vzorku jejich klientů. Celkově bylo poradcům poskytnuto 160 dotazníků, avšak po měsíčním dotazníkovém šetření bylo získáno 135 dotazníků. Z tohoto počtu bylo následně 6 eliminováno z důvodu nedostatečných informací. Celkově bylo tedy získáno 129 kusů plnohodnotných dotazníků. Tyto dotazníky byly vyhodnoceny prostřednictvím vybraných metod, a to model pouze spokojenost, metoda D-S, diferenční analýza, Net Promoter Score, Paretova analýza a Index spokojenosti zákazníka.

Aplikace těchto metod potvrdila, že spokojenost klientů nesplnila stanovené cíle, které si společnost stanovila na začátku výzkumu. Tyto výsledky, proto byly předloženy Consulting company a následně byly z celkových faktorů vybrány takové, které se týkaly nespokojenosti jejich klientů a jsou pro společnost primární. Jednalo se o založení pobočky, kdy autorka práce navrhla založit pobočku v centru Ostravy. Dále se doporučení zaměřovalo na vzhled a profesionalitu poradce, kdy bylo Consulting company doporučeno absolvovat kurzy, jako je profesionální vzhled a osobní styl poradce, péče o osobní vzhled, mezilidské vztahy a komunikace či profesionální komunikace v obtížných situacích.

Třetí doporučení se týkalo založení profilu na sociální síti, a to konkrétně na Facebooku. V rámci posledního doporučení vztahujícího se k zvýšení celkové kvality poskytovaných služeb se autorka zaměřila na několik návrhů ke zlepšení celkové kvality.

Jednalo se o využívání mystery metod, doplňkových služeb, pravidelného dotazníkového šetření spokojenosti klientů, pravidelného hodnocení poradců a zavedení motivačních složek. U mystery metod se autorka zaměřila na metodu mystery client a calling, zatímco u doplňkových služeb bylo zvoleno školení zaměstnanců, kursy zaměřující se na spokojenost zákazníka nebo zákaznický přístup.

U pravidelného dotazníkového šetření spokojenosti klientů bylo navrženo využívání elektronického dotazování namísto klasických papírových dotazníků, kdy by na pobočce byla umístěna dotyková obrazovka a princip by spočíval v tom, že klient po skončení schůzky ohodnotí svoji spokojenost se službami společnosti.

Poslední dvě doporučení v rámci zvýšení celkové kvality se navzájem doplňují. Hodnocení poradců by se dalo provádět například prostřednictvím aktivní účasti vedení, zatímco jejich motivace pomocí finančních bonusů, nepeněžních odměn, kariérního růstu aj.

Jelikož si společnost zvolila tyto faktory jako klíčové, bylo by vhodné se na ně co nejdříve zaměřit, aby byly odstraněny veškeré nedostatky, které se týkají nespokojenosti jejich klientů. Tato doporučení by vedla nejenom ke zlepšení celkové kvality poskytovaných služeb, zvýšení konkurenceschopnosti, ale také ke zvýšení spokojenosti a loajality jejich klientů.

Seznam použité literatury

Tuzemské publikace

1. BLECHARZ, Pavel, Hana ŠTVERKOVÁ a Dagmar ZINDULKOVÁ. *Poradenství: založení a řízení poradenské firmy*. Praha: Ekopress, 2013. 144 s. ISBN 978-80-86929-94-1.
2. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
3. BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
4. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
5. KAŠPAROVSKÁ, Vlasta a kol. *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Praha: C. H. Beck, 2006. 360 s. ISBN 80-7179-381-7.
6. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
7. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
9. MACUROVÁ, Pavla. *Řízení jakosti B*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008. 168 s. ISBN 978-80-248-1720-0.
10. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
11. NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
12. POCZATKOVÁ, Blanka, Pavlína HRONOVÁ a Renáta NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro podnikání*. Havířov: in-Press, 2014. 156 s. ISBN 978-80-905178-3-7.
13. POCZATKOVÁ, Blanka, Zdeněk MIKOLÁŠ a Ladislav LUDVÍK. *Poradenství pro manažery a podnikatele A*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2007. 193 s. ISBN 978-80-248-1420-9.

14. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
15. VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol., *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
16. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
17. VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
18. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-3156-8.

Zahraniční publikace

1. GOETSCH, David L. and Stanley DAVIS. *Quality management for organizational excellence: introduction to total quality*. 7. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013. 456 p. ISBN 978-0-13-255898-3.
2. KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 812 p. ISBN 978-0-13-210292-6.

Elektronické zdroje

1. CENTRE FOR INDUSTRIAL ENGINEERING. *Komplexní metody jakosti (Total Quality Management, TQM)*. [online]. [20. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/komplexni-metody-jakosti-total-quality-management-tqm>
2. EDUCITY. *Kurzy*. [online]. 2011. [06. 04. 2017]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy>
3. EFPA. *Zkouška EFA – European Financial Advisor*. [online]. [07. 4. 2017]. Dostupné z: <https://efpa.cz/zkousky/zkouska-efa>
4. ELSE AZ. S. R. O. *Tréninky a kurzy*. [online]. 2011. [06. 04. 2017]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/komunikace/>
5. FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. [online]. [28. 9. 2016]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf
6. OVB. [online]. [23. 01. 2017] Dostupné z: <http://www.ovb.cz/o-spolecnosti.html>

7. PORTÁL PRO KVALITÁŘE. *Úvod do kvality*. [online]. [22. 10. 2016]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=76>
8. RYPÁČEK, Pavel. Loajalita – co si pod ní přesně představit? [online]. 2003. [25. 10. 2016]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1246/
9. STŘELEČ, Jiří. Ishikawa diagram. [online]. 2012. [20. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/ishikawa-diagram-1/>
10. TECHNICKÉ NORMY. *Nová norma ČSN ISO 9000:2016*. [online]. [28. 9. 2016]. Dostupné z: <http://www.iso-normy.cz/>
11. VLNAS, Martin a Monika HÁJKOVÁ. *Investiční poradci budou muset prokázat odbornost. Připraví je nová zkouška*. [online]. [07. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/financni-poradenstvi/311060-investicni-poradci-budou-muset-prokazat-odbornost-pripravi-je-nova-zkouska>
12. ZIKMUND, Martin. *Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu*. [online]. 2011. [20. 02. 2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>

Norma

1. ISO 6000. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016. 40 s. Třídící znak 01 0300.

Další zdroje

1. Interní materiály společnosti

Seznam zkratek

€FA	European Financial Advisor
A.S.	Akciová společnost
ARK	Asociace realitních kanceláří České republiky
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	Česká technická norma
DPH	Daň z přidané hodnoty
D-S	Důležitost-spokojenost
EFACADEMY	European Financial Academy
EFPA	European Financial Planning Association
ISO	International Organization for Standardization
ISZ	Index spokojenosti zákazníka
KFP	Kořený Fichtner Pavlásek
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
MSZ	Míra spokojenosti zákazníka
NPS	Net Promoter Score
PDCA	Plan-Do-Check-Act
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
TQM	Total quality management

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017



Bc. Nikola Ambrožová

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Model spokojenosti zákazníka	19
Obrázek 2.2 Vztah mezi hypotetickými proměnnými	30
Obrázek 2.3 Model D-S	33
Obrázek 2.4 Paretův diagram	34
Obrázek 3.1 Působení OVB	38

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Zákazníkově očekávání a kvalita poskytnuté služby	15
Tabulka 2.2 Příklad polouzavřené otázky	25
Tabulka 2.3 Vzory formátů a jejich hodnotících škál	32
Tabulka 3.1 Přehled kanceláří v jednotlivých městech	40
Tabulka 3.2 Základní číselné údaje společnosti	41
Tabulka 4.1 Rozpočet výzkumu	48
Tabulka 4.2 Harmonogram činností	49
Tabulka 4.3 Jak jste se o společnosti dozvěděl/a?	54
Tabulka 4.4 Co byl rozhodující faktor pro výběr této společnosti?	54
Tabulka 4.5 Jak dlouho spolupracujete se společností?	55
Tabulka 4.6 Zaznamenaná negativní zkušenost	56
Tabulka 4.7 Skóre čistých zastánců	57
Tabulka 4.8 Spokojenost s poradcem	58
Tabulka 4.9 Spokojenost se službami poradenské společnosti	59
Tabulka 4.10 Celková spokojenost se službami	59
Tabulka 4.11 Podklady pro metodu D-S v oblasti hodnocení poradce	60
Tabulka 4.12 Podklady pro metodu D-S v oblasti hodnocení poradenských služeb	61
Tabulka 4.13 Ohodnocení důležitosti v oblasti hodnocení poradce	62
Tabulka 4.14 Ohodnocení důležitosti v oblasti hodnocení poradenských služeb	62
Tabulka 4.15 Diferenční analýza v oblasti hodnocení poradce	63
Tabulka 4.16 Diferenční analýza v oblasti hodnocení poradenských služeb	63
Tabulka 4.17 Srovnání použitých metod	64
Tabulka 4.18 Finální přehled kritických faktorů	65
Tabulka 4.19 Výpočet výsledků váh důležitosti	66

Tabulka 4.20 Index spokojenosti pro jednotlivé faktory	67
Tabulka 4.21 Index spokojenosti zákazníka za jednotlivé věkové kategorie	68
Tabulka 4.22 Údaje pro konstrukci Paretova diagramu	69
Tabulka 5.1 Přehled kritických faktorů na základě vyhodnocení jednotlivých metod	73
Tabulka 5.2 Vytýčení cílů ve vybraných oblastech vedením společnosti	74
Tabulka 5.3 Přehled vybraných kurzů	78
Tabulka 5.4 Náklady na mystery metody	81

Seznam grafů

Graf 3.1 Provozní obraty společnosti	41
Graf 4.1 Věková struktura respondentů	51
Graf 4.2 Struktura vzdělání dle pohlaví respondentů	52
Graf 4.3 Služby využívané v rámci společnosti	55
Graf 4.4 Paretův diagram	70
Graf 4.5 Přehled odpovědí v rámci otázky č. 10	71

Seznam příloh

Příloha č. 1 Vzor projektu

Příloha č. 2 Vzor finálního dotazníku

Příloha č. 3 Průměry spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů dle věkových kategorií

Příloha č. 4 Celková míra hodnocení důležitosti

Příloha č. 5 Náklady na vybavení pobočky